



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências de Engenharias

**Impacto da implementação da Norma ISO
9001:2008 nos clientes e colaboradores de uma
organização
Estudo de Caso de um Centro de Formação Profissional**

Sílvia Malaca Silveira Alçada Bonina

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Engenharia e Gestão Industrial
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor João Carlos de Oliveira Matias
Co-orientadora: Prof. Doutora Susana Maria Palavra Garrido Azevedo

Covilhã, Setembro de 2014

Resumo

A literatura sobre a norma ISO 9001 e sistemas de gestão da qualidade tem focado a sua atenção nas vantagens da certificação para a organização, nas motivações que levam à certificação, na evolução do mercado da certificação, nas barreiras à implementação do sistema de gestão da qualidade e seu impacto no desempenho financeiro, organizacional e na análise da satisfação do cliente. Não obstante, a perspetiva do cliente e dos colaboradores não tem sido profundamente analisada. Assim, este estudo reflete uma investigação com o objetivo de analisar a perspetiva dos colaboradores e clientes sobre a certificação, fazendo uma comparação do antes e do depois. Ou seja, analisar qual o verdadeiro impacto da implementação de um sistema de gestão da qualidade, utilizando a Norma NP EN SO 9001:2008 como referencial, numa organização. Também tentar apurar se a certificação vai realmente ao encontro da satisfação dos colaboradores e clientes, não sendo apenas uma questão de marketing ou imagem ou até de imitação para a organização. Segundo António e Teixeira (2009): A certificação contribui para a introdução de uma filosofia de qualidade nas empresas, embora também seja notório que alguns gestores certificam as suas organizações por imitação. Neste contexto, a parte empírica desta dissertação consiste na realização de um estudo de caso num centro de formação profissional, em que foram elaborados e aplicados questionários direcionados para os diferentes públicos, nomeadamente, para os clientes, colaboradores externos e colaboradores internos. Com os questionários, os clientes e colaboradores fazem uma comparação entre o antes e pós certificação da organização onde estão inseridos. A criação dos questionários e posterior envio através de e-mail foi efetuado a partir da aplicação informática Google docs. O tratamento dos resultados foi efetuado mediante a aplicação de estatística descritiva e elaboração de gráficos e tabelas.

Através dos resultados obtidos, verifica-se, que de uma forma geral, os clientes estão mais satisfeitos com os serviços prestados pelo centro após a certificação. Relativamente aos colaboradores, os resultados indicam claramente que a implementação do sistema de gestão da qualidade e consequente certificação aumentou significativamente o seu grau de satisfação.

Palavras-chave

Qualidade, Sistema de Gestão da Qualidade, Certificação, ISO 9001, Satisfação dos Clientes, Satisfação dos Colaboradores.

Abstract

The literature about the ISO 9001 standard and quality management systems have been focusing on the advantages of certification for the institution, the motivations that lead to certification, the evolution of the certification market, the obstacles of the quality management systems implementation, the financial and organizational performance and on the client's satisfaction rating. Nevertheless, the clients and collaborators perspective hasn't been fully analysed yet. Thus, this study reflects an investigation which the objective is to analyse the clients and collaborators perspective about certification, making a comparison between pre and post certification situations: This is, analysing the actual impact of a quality management system implementation, using the NP EN ISO 9001:2008 standard as a referential at a given institution. It has been also made an attempt to find out if the certification truly fulfils the clients and collaborators requirements of is it just a matter of marketing, appearance or even imitation for the institution. According to António e Teixeira (2009): certification contributes to the introduction of a quality philosophy within the companies, although it is also remarkable that some managers certify their companies just to mimic others. In this context, the empiric part of this dissertation consists on the fulfilment of a case study at a vocational training centre, where there have been made and applied questionnaires targeted to different audiences, namely the clients, external collaborators and inter collaborators. On the questionnaires, both clients and collaborators make a comparison between pre and post certification of the company where they are inserted. The questionnaires elaboration and subsequent e-mail submission was performed through the Google docs web application. The results were processed through descriptive statistics and the elaboration of graphs and tables.

The obtained results indicate that, in general, the clients are more pleased with services which are provided by the certified centre. Concerning collaborators, the results clearly show that the quality management system implementation and consequent certification lead to a significant increase on the satisfaction level.

Keywords

Quality, Quality Management System, Certification, ISO 9001, Clients Satisfaction, Collaborators Satisfaction.

Índice

Lista de Figuras	7
Lista de Tabelas	8
Lista de Acrónimos	11
 Capítulo I - Introdução	 12
1.1 - O impacto da ISO 9001 nas Organizações.....	14
 Capítulo II - Revisão da Literatura	 19
2.1 - Introdução à Gestão da Qualidade	19
2.2 - Evolução histórica da Gestão da Qualidade	21
2.2.1 - A Qualidade: da era do artesão à primeira Grande Guerra.....	22
2.2.2 - Controlo Estatístico	23
2.2.3 - Gestão da Qualidade Total	24
2.2.4 - O aparecimento das normas ISO 9000	26
2.3 - Qualidade na Indústria X Qualidade em Serviços	27
2.4 - Sistemas de Gestão da Qualidade	28
2.4.1 - Ciclo da Qualidade	28
2.4.2 - Os oito Princípios da Gestão da Qualidade	31
2.4.3 - Ciclo PDCA - Ciclo de Deming	33
2.4.4 - Sistemas de Gestão da Qualidade	34
2.4.5 - Suporte documental de um SGQ	35
2.4.6 - Política e Objetivos da Qualidade de uma Organização	35
2.5 - Referencial do SGQ - Família das normas da série 9000	37
2.6 - Certificação pela norma ISO 9001:2008	37
 Capítulo III - Metodologia de Investigação	 39
3.1 - Estrutura da investigação	39
3.2 - População	41
3.3 - Amostra	42
3.4 - Base de fundamentação para os instrumentos de recolha de informação (questionários)	42
3.4.1 - Norma NP EN ISO 9001:2008 - Requisitos	43

Capítulo IV - Estudo de Caso	50
4.1 - A perspetiva dos clientes	50
4.2 - A perspetiva dos colaboradores externos	60
4.3 - A perspetiva dos colaboradores internos	69
 Capítulo V - Análise e Discussão de Resultados	 80
 Capítulo VI - Conclusões	 87
6.1 - Limitações	88
 Referências Bibliográficas	 90
 Anexos	 93
Anexo 1 - Questionário aos Clientes	94
Anexo 2 - Questionário aos Colaboradores Externos	102
Anexo 3 - Questionário aos Colaboradores Internos	108

Lista de Figuras

Figura 1 - Definições de Qualidade	18
Figura 2 - Evolução da Gestão da Qualidade	20
Figura 3 - O Ciclo da Qualidade	26
Figura 4 - Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos	30
Figura 5 - Ciclo PDCA	31

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Número de Certificados ISO 9001 no Mundo	15
Tabela 2 - Número de Certificados ISO 9001 na Europa	16
Tabela 3 - Certificados ISO 9001 por Setor em Portugal - 2013	17
Tabela 4 - Distribuição da amostra por Habilitações académicas (Clientes).....	50
Tabela 5 - Imagem Constitucional transmitida pelo Modatex comparativamente à imagem transmitida pelos centros extintos	51
Tabela 6 - Qualidade dos serviços prestados pelo Modatex em comparação com os centros extintos	52
Tabela 7 - Perceção quanto ao valor dos serviços prestados pelo Modatex comparativamente à dos centros extintos	53
Tabela 8 - Capacidade de organização na prestação dos serviços do Modatex comparativamente aos centros extintos	53
Tabela 9 - Atendimento e capacidade de resposta dos colaboradores do Modatex comparativamente aos colaboradores dos centros extintos	54
Tabela 10 - Nível de confiança gerado pelos colaboradores do Modatex comparativamente aos centros extintos	55
Tabela 11 - Inter-relacionamento entre os diversos públicos do Modatex comparativamente aos centros extintos	56
Tabela 12 - Recursos materiais e humanos disponibilizados comparativamente aos centros extintos	57
Tabela 13 - Classificação da amostra (Clientes)	57
Tabela 14 - Distribuição da amostra por faixa etária (Clientes)	58
Tabela 15 - Distribuição da amostra por sexo (Clientes)	58
Tabela 16 - Distribuição da amostra por localidade (Clientes)	59

Tabela 17 - Distribuição da amostra por habilitações académicas (Colaboradores externos)	60
Tabela 18 - Razões que levaram o Modatex a adotar e implementar o Sistema de Gestão da Qualidade pela Norma a ISO 9001:2008	61
Tabela 19 - Satisfação global dos colaboradores externos com o Modatex comparativamente com a dos centros extintos	62
Tabela 20 - Satisfação com a gestão do Modatex, comparativamente com a dos centros extintos.....	63
Tabela 21 - Satisfação com as condições de trabalho do Modatex, comparativamente com a dos centros extintos	64
Tabela 22 - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços do Modatex, comparativamente com a dos centros extintos	65
Tabela 23 - Benefícios da implementação e certificação do SGQ do Modatex	66
Tabela 24 - Distribuição da amostra por localidade (Colaboradores externos)	67
Tabela 25 - Distribuição da amostra por faixa etária (Colaboradores externos)	67
Tabela 26 - Distribuição da amostra por sexo (Colaboradores externos)	68
Tabela 27 - Distribuição da amostra por habilitações académicas (Colaboradores internos)	69
Tabela 28 - Razões que levaram o Modatex a adotar e implementar o Sistema de Gestão da Qualidade pela Norma a ISO 9001:2008	70
Tabela 29 - Satisfação global dos colaboradores internos com o Modatex comparativamente com a dos centros extintos	71
Tabela 30 - Satisfação com a gestão do Modatex, comparativamente com a dos centros extintos.....	72
Tabela 31 - Satisfação com as condições trabalho do Modatex, comparativamente com a dos centros extintos	73
Tabela 32 - Satisfação com as condições trabalho do Modatex, comparativamente com a dos centros extintos	74

Tabela 33 - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços do Modatex, comparativamente com a dos centros extintos	75
Tabela 34 - Satisfação com as melhorias no serviço do Modatex, com a implementação e certificação do sistema de gestão da qualidade	76
Tabela 35- Benefícios da implementação e certificação do SGQ no Modatex	77
Tabela 36 - Distribuição da amostra por localidade	78
Tabela 37 - Distribuição da amostra por faixa etária	79
Tabela 38 - Distribuição da amostra por sexo	79

Lista de Acrónimos

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

ISO - International Standardization Organization

NP - Norma Portuguesa

EN - European Norm

MQ - Manual da Qualidade

IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional

CIVC - Centro de Formação Profissional da Indústria de Vestuário e Confeção

CILAN - Centro de Formação Profissional para a Indústria de Lanifícios

CITEX - Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil

APCER - Associação Portuguesa para a Certificação

TQM - Total Quality Management

IPQ - Instituto Português da Qualidade

Capítulo I

Introdução

A Qualidade está na base do sucesso no mundo empresarial, sendo um fator de competitividade e de diferenciação entre organizações. De facto, o desenvolvimento de uma cultura baseada na qualidade abre caminho à eficácia e eficiência organizacional proporcionando um maior lucro com menos custos (Pinto e Soares, 2010).

Um SGQ é amplamente entendido como o envolvimento de todos os colaboradores da organização num processo de concretização do fornecimento de serviços/produtos que correspondam às exigências específicas do cliente. Isto significa que cada empresa deve ter o seu próprio SGQ de modo a ir ao encontro da satisfação do seu cliente. Paralelamente, um SGQ motiva as empresas a analisarem os requisitos dos clientes, a criarem e manterem o processo correto para a melhoria contínua, tornando-as capazes de fornecer serviços/produtos que cumpram as especificações impostas pela ISO 9001:2008 (IPQ, 2005).

Tenho a plena convicção de que a implementação e certificação da norma ISO 9001:2008, pelo facto de ser algo ainda complexo para a maioria das empresas e dos seus gestores, é muitas vezes erradamente desenvolvida, associando-se mais a burocracia do que propriamente a qualidade. Por conseguinte, esta dissertação tem como objetivo determinar o principal impacto da certificação nos colaboradores e clientes de uma organização. Pretende-se determinar se a implementação de um SGQ vai efetivamente ao encontro da satisfação dos clientes e colaboradores. Esta investigação far-se-á através de pesquisa bibliográfica tendo como incidência o recurso a livros, artigos científicos e utilização da internet. A parte empírica consiste num estudo de caso aplicado num centro de formação profissional, onde serão recolhidos dados através dos inquéritos realizados aos clientes e colaboradores.

O capítulo II deste estudo, dedicado à parte empírica, faz referência à revisão da literatura sobre o tema da certificação e da qualidade, tendo como referencial a norma ISO 9001:2008, os seus objetivos, dificuldades e impacto nas organizações.

Relativamente à metodologia de trabalho adotada, descrita no capítulo III deste trabalho, baseia-se no estudo de caso de uma entidade prestadora de serviços, nomeadamente um centro de formação profissional com intervenção no setor têxtil - Modatex , centro este que resulta da fusão de outros três centros atualmente extintos (Cilan, Civec e Citex) com as mesmas valências

de intervenção. Apenas um dos centros extintos era certificado pela ISO 9001 (Civec), e no processo de fusão, a Direção decidiu que a certificação seria para manter e implementar em todo o centro.

De referir que o centro alvo de estudo de caso - Modatex- se distribui geograficamente pelo Porto (Sede), Vila das Aves (Polo), Barcelos (Polo), Lisboa (Delegação) e Covilhã (Delegação).

Relativamente à recolha da informação para efetivar o estudo, foram elaborados diferentes questionários direcionados para os públicos-alvo tendo em conta os principais objetivos do estudo, ou seja, para os clientes, colaboradores externos (formadores) e colaboradores internos. Tendo em conta que sou colaboradora interna do Modatex, e após autorização por parte do executivo, tive acesso à base de dados dos clientes e colaboradores externos para o envio dos questionários através do *email* com um link associado. Para filtrar apenas os clientes e colaboradores externos que pudessem ter termo de comparação entre o antes e pós certificação, ou seja, que tenham sido clientes e colaboradores de um dos centros extintos e tenham já sido clientes e colaboradores do Modatex, coloquei uma questão inicial nos questionários por forma a que respondessem apenas esses indivíduos em particular. Quanto aos colaboradores internos, enviei apenas questionário, também através de *email*, apenas aos colaboradores que tivessem sido dos centros extintos, não contemplando os colaboradores do ex- Civec uma vez que já era certificado e como tal não teriam termo de comparação efetivo.

No capítulo IV deste estudo, são apresentados os resultados extraídos das respostas obtidas aos questionários. Uma vez que a taxa de resposta foi relativamente baixa, consideraram-se todas as respostas como amostra para o tratamento de resultados, tratamento esse que se baseou essencialmente numa estatística descritiva à base de tabelas.

No capítulo V encontra-se descrita a análise e discussão dos resultados obtidos delineando as primeiras conclusões. A seguir, no capítulo VI apresentam-se as principais conclusões deste estudo assim como algumas limitações e recomendações para futuros trabalhos de investigação no domínio do impacto da implementação de um SGQ nas organizações.

1.1 - O impacto da ISO 9001 nas organizações

A competitividade é uma questão de sobrevivência. Para obtê-la, tem crescido imenso a importância dada pelas organizações à satisfação do cliente. A qualidade surge assim como um motor para uma estratégia focalizada no cliente, que vai ao encontro das suas necessidades e expectativas explícitas e implícitas, tendo sempre no entanto como pano de fundo uma maior produtividade. Maiores desafios e maior competição tornam a qualidade do serviço e o desempenho mais importantes (Huang et al, 2007). A ISO 9001:2008 propõe um SGQ, por processos, que pretende colocar os requisitos do cliente como *input* da produção, de modo a satisfazer as expectativas dos clientes e alcançar a melhoria contínua do seu desempenho na procura destes objetivos. Embora existam vários estudos empíricos, a evidência recolhida não permite ter uma visão consensual sobre o impacto da implementação das ISO 9000 e o seu contributo para o desempenho das organizações. Por exemplo, Gotzamani et al (2006) concluíram que a certificação acrescenta valor globalmente e é extremamente importante para atingir o paradigma *Total Quality Management (TQM)*. No entanto, Martinez-Costa e Martinez-Lorente (2007) sustentam que a ISO 9000 produz um efeito negativo nos resultados financeiros, pois os custos inerentes à certificação são demasiado elevados. Segundo Carlsson e Carlsson (1996), o sucesso da ISO 9000 depende da forma como esta é implementada. Estes defendem que apesar de a certificação ser por vezes o resultado de pressões externas (certificação de concorrentes), o seu contributo para o desempenho está dependente do empenho dos órgãos de gestão e dos restantes recursos humanos para atingir o TQM e implementar melhorias na Organização. A perceção dos clientes sobre a norma ISO 9001 tem sido analisada essencialmente sobre o ponto de vista da gestão, nos seus benefícios e melhorias de produtividade interna. Contudo, a perspetiva dos clientes não tem sido analisada de forma sistemática. Assim, considerando as vantagens que a certificação segundo a norma ISO 9001 confere à organização, as motivações associadas a este processo e tendo em conta o número de organizações atualmente certificadas no nosso país, reside ainda a questão se os clientes das organizações certificadas percecionam evolução e melhorias significativas nos produtos/serviços que lhes são prestados e se percecionam diferenças no produto/serviço, comparativamente a organizações que não são certificadas. A certificação segundo a norma ISO 9001 está presente em todo o mundo organizacional, pelo que este projeto de investigação pretende analisar se os clientes e colaboradores consideram vantajoso a certificação da qualidade segundo a norma ISO 9001 nas organizações onde adquirem os seus produtos e serviços e onde colaboram.

Nas últimas décadas, o número de empresas certificadas pela ISO 9001 tem apresentado uma evolução muito positiva em todo o mundo. De acordo com o *ISO Survey Of Certifications 2013*, existiam já nesse ano mais de um milhão de empresas certificadas (1 129 446), das quais 485 554 são empresas situadas na Europa, correspondendo a 43% do total a nível mundial (ISO, 2013)

Atendendo ao números apresentados, considero que a implementação e certificação de um sistema de gestão da qualidade, adotando o referencial das normas ISO 9000, continua a ser uma forte aposta das organizações um pouco por todo o mundo: tabela 1e 2.

Tabela 1 - N° de Certificados ISO 9001 no Mundo

(informação retirada do site da ISO, 2014)

Ano	2010	2011	2012	2013
Continente				
África	7667	8164	9674	9856
América Central e do Sul	49 260	51 685	51 459	52 478
América do Norte	36 632	37 530	38 586	48 579
Europa	530 039	459 367	46 739	48 554
Ásia Leste e Pacífico	438 477	471 836	476 106	467 320
Ásia Central e Ásia do Sul	37 596	33 577	32 373	44 847

Tabela 2 - N° de Certificados ISO 9001 na Europa

(informação retirada do site da ISO, 2014)

Ano	2010	2011	2012	2013
País				
Áustria	5161	4138	4562	4637
Bélgica	3715	3207	3915	3812
Dinamarca	1856	1505	2780	1527
Finlândia	2147	2265	2403	2838
França	29 713	29 215	29 198	25 598
Alemanha	50 583	49 540	51 701	56 303
Grécia	4322	4168	4796	7293
Irlanda	2359	1875	2331	2388
Itália	138 892	143 121	136 991	160 966
Holanda	11 213	11 072	11 417	11 415
Noruega	1882	1756	1589	2080
*Portugal	5588	4638	6650	7041
Espanha	59 854	53 057	59 418	42 632
Suécia	5687	4901	4846	4613
Suiça	12 110	10 358	11 542	12 030
Reino Unido	44 849	43 564	44 670	44 585

Relativamente aos setores de atividade, a certificação ISO 9001:2008 continua a predominar nos vários tipos de indústria (tabela 3), embora a tendência é aumentar na área dos serviços. Hoje em dia somos testemunhos de que existem cada vez mais organizações prestadoras de serviços que caminham para a certificação. Inclusivamente, constatamos que a Administração Pública tem sido um setor que tem vindo a apostar cada vez mais na certificação dos seus serviços. Esta realidade quererá indicar que de facto a implementação e certificação de um sistema de gestão da qualidade tem benefícios claros e que continua a ser um investimento que vale a pena considerar, para qualquer setor de atividade.

Tabela 3 - Certificados ISO 9001 por setor em Portugal - 2013

(informação retirada do site da ISO, 2014)

Setor	Nº de Certificados ISO 9001
Agricultura, pescas e florestas	26
Indústria extrativa	31
Produtos alimentares, bebidas e tabaco	274
Têxteis e produtos têxteis	149
Couro e produtos de couro	19
Fabricação de madeira e produtos de madeira	93
Celulose, papel e produtos de papel	57
Produtos petrolíferos	10
Produtos químicos e fibras	135
Produtos farmacêuticos	22
Borracha e materiais plásticos	193
Produtos minerais e não metálicos	92
Cimenteiras, gesso, etc..	81
Metais básicos e produtos metálicos	517
Máquinas e equipamentos	206
Equipamento elétrico	175
Outras indústrias	108
Reciclagem	38
Fornecimento de gás	18
Fornecimento de água	29
Construção	570
Comércio e reparação de veículos	968
Hotéis e restaurantes	61
Transporte, logística e comunicações	541
Financeiras e imobiliárias	78
Tecnologias de informação	172
Serviços de engenharia	322
Outros serviços	443
Administração Pública	137
Educação e ensino	104
Saúde e trabalho social	404
Outros serviços sociais	163

A ISO - International Organization for Standardization (Organização Internacional da Normalização) é uma Organização independente e não governamental que foi fundada em 1947 em Genebra. Cerca de 170 países de todo o Mundo são membros da ISO, e em Portugal somos representados pelo IPQ - Instituto Português da Qualidade. A ISO já publicou cerca de 19 500 Normas Técnicas que abrangem praticamente todos os setores de atividade. (*informação retirada do site da ISO, 2014*).

No que diz respeito aos Centros de Formação Profissional de Gestão Participada, ou também designados como Centros Protocolares (Com Protocolos celebrados entre o IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional e os Parceiros Sociais (Associações Patronais, Sindicais e Profissionais), existem 29 em Portugal onde se inclui o Modatex. Estes Centros possuem autonomia administrativa e financeira, executando a programação das acções de formação profissional e a sua própria gestão através de uma Direção, de um Conselho de Administração, de uma Comissão de Fiscalização e de um Conselho Técnico-Pedagógico - órgãos que são constituídos por representantes dos outorgantes e presididos por um representante do IEFP. (IEFPEP, 2014). Dos 24 Centros Protocolares existentes em Portugal, e após pesquisa nos *sites* de cada um deles, 14 deles têm um SGQ implementado e certificado pela ISO 9001:2008. Um desses centros é o Modatex.

Capítulo II

Revisão da Literatura

2.1 - Introdução à gestão da qualidade

Todos nós somos a favor de uma boa qualidade e contra a má qualidade. O trabalho bem feito, pertence à nossa cultura. Todos os tipos de empresa existem para de alguma maneira satisfazerem as necessidades do ser humano. Portanto, todos têm o objetivo de qualidade em comum. Contudo, nem todas as empresas conseguem alcançar os seus objetivos de qualidade e muitas vezes fornecem produtos e/ou serviços que ficam abaixo das necessidades e expectativas dos utilizadores. As preocupações com a qualidade sempre existiram e são de certo modo intrínsecas à natureza humana. No período em que as pessoas produziam para consumo próprio, a qualidade podia ser entendida como comida simples e boa, sobrevivência, abrigo e bem-estar, que eram conseguidas através de uma habilidade própria, muita energia e persistência. Hoje em dia, os consumidores não têm possibilidade de influenciar diretamente grande parte dos produtos que consomem. Os consumidores exigem quantias acrescidas da qualidade dos produtos. A garantia da qualidade tornou-se uma tarefa complexa!

A palavra qualidade deriva do latim *qualitate* e é um termo utilizado em situações bem distintas, sendo frequente a sua utilização no dia-a-dia, quando se empregam expressões como qualidade de vidas das pessoas, qualidade do ar que se respira, qualidade do serviço prestado por uma determinada empresa, qualidade do/no ensino, qualidade da/na saúde, entre muitas outras. Qualidade é um conceito subjetivo que está relacionado diretamente com as perceções de cada indivíduo. Diversos fatores, como a cultura, o tipo de produto ou o serviço prestado, as necessidades e expectativas, influenciam diretamente a definição de qualidade. Como o termo tem diversas utilizações, o seu significado nem sempre é de definição clara e objetiva.

Seguem-se a seguir algumas dessas definições:

Autor: Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ)

“Qualidade é a totalidade das características de um produto ou serviço que determinam a sua aptidão para satisfazer uma dada necessidade.”

Autor: Associação Francesa de Normalização (AFNOR)

“A qualidade de um produto ou de um serviço é a sua aptidão para satisfazer as necessidades dos utentes.”

Autor: Edwards Deming (1992)

“Qualidade é tudo o que o cliente necessita e quer”

“As necessidades e expectativas dos consumidores são o ponto de partida para a melhoria da qualidade.”

Autor: Téboul (1991)

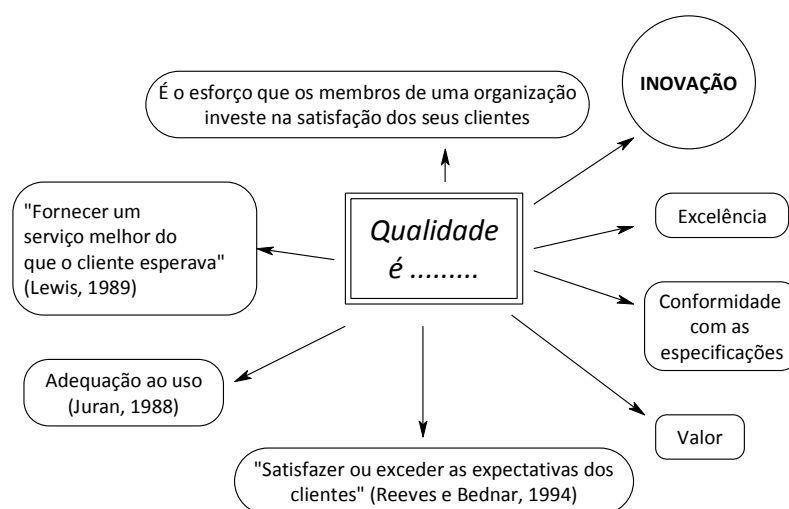
“A qualidade é a capacidade de satisfazer as necessidades das pessoas, tanto na hora da compra, como durante a utilização, ao melhor custo possível, minimizando as perdas, e melhor do que os nossos concorrentes.”

Autor: Shigeru Mizuno (1988)

“A qualidade de um produto compreende todas as suas características, não apenas as suas qualidades técnicas. Um produto não precisa necessariamente de ter a melhor qualidade possível: um único requisito é que o produto satisfaça as exigências do cliente para o seu uso.”

De acordo com as definições apresentadas, a qualidade tem como principal missão a satisfação e o bem-estar dos clientes. Contudo, a definição do conceito de qualidade envolve outras perspectivas. A figura a seguir esquematiza algumas delas:

Figura 1 - Definições de Qualidade



A Gestão da Qualidade Total (ou o designado Total Quality Management - TQM), associada à compreensão das atitudes e comportamentos dos clientes, é condição necessária, hoje em dia, para navegar na turbulência de mercados fortemente competitivos. A existência de políticas de qualidade, em Portugal, surgiu inicialmente por imposições legais, através das normas da série ISO 9000. No entanto, ao longo do tempo essa tendência foi-se invertendo em função da maior sensibilidade às ameaças de negócio, tendo conhecido um forte incremento nas últimas décadas do século XX, como consequência do aumento da competitividade e da abertura dos mercados, através da adesão à União Europeia e ao mercado comunitário. As organizações começaram a perceber que a qualidade é um fator não negociável, isto é, as consequências de colocar no mercado um produto ou serviço «não conforme» são catastróficas e podem comprometer a viabilidade futura da empresa.

2.2 - Evolução histórica da Gestão da Qualidade

As formas pelas quais as organizações planeiam, definem, obtêm, controlam, melhoram e demonstram a qualidade, têm sofrido contínua evolução, respondendo a mudanças políticas, sociais e económicas. Das abordagens de diversos autores, dentre os quais: JURAN;GRYNA (1988), JURAN (1990), JURAN;GRYNA (1991), TOLEDO (1987), PICCHI (1993), podem identificar-se grandes etapas de evolução (ver fig. 3). Observa-se que dentre os autores existem variações nas formas de apresentar estas etapas, com subdivisão de algumas e/ou agrupamento de outras.

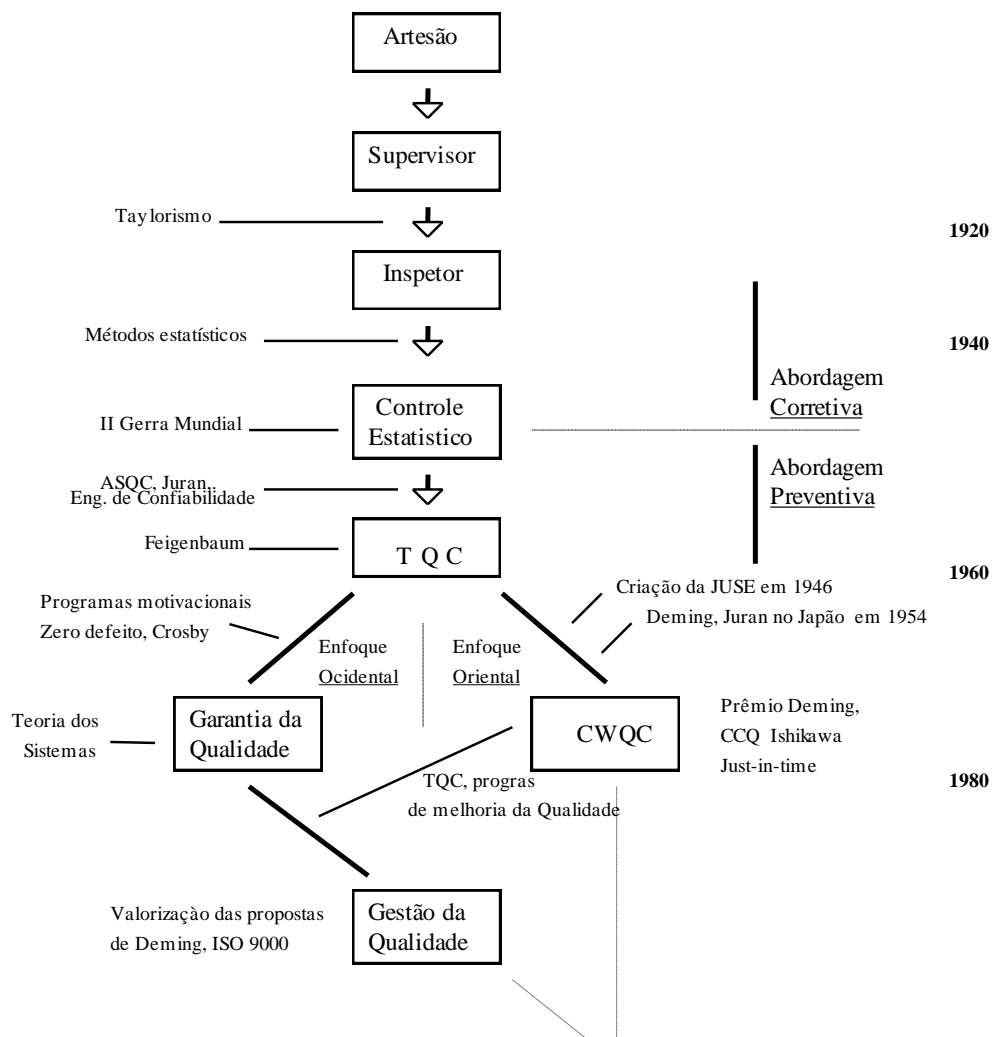


Figura 2 - Evolução da gestão da qualidade (PICCHI, 1993)

2.2.1 - A Qualidade: da era do artesanato à Primeira Grande Guerra Mundial

No sistema de produção artesanal, o artesão era responsável por todas as etapas do processo produtivo, desde a concepção, produção e comercialização. Havia portanto, uma ligação direta entre o artesão que definia, produzia e controlava a qualidade e o mercado consumidor. Esta etapa vai até fins do Século XIX.

No sistema de manufatura, os trabalhadores perdem a sua autonomia e são reunidos num mesmo local para produzirem, sob comando de um capitalista, que organiza a produção, assume a definição do padrão de qualidade e a comercialização.

Os mestres, capatazes, encarregados ou supervisores passam a assumir uma boa parcela do controle de qualidade. Porém, o trabalhador ainda tem responsabilidade direta pela qualidade, pois o produto ainda pode ser associado a quem o produziu. Esta etapa, onde o supervisor acumula a responsabilidade pela produção e do controle da qualidade, predomina até os primórdios do sistema fabril.

Como resultado da crescente divisão do trabalho nas fábricas, surge a figura do "inspetor da qualidade", sendo retirada do supervisor a função de controle da qualidade. No final do século XIX e começo do século XX, a produção industrial sofre um grande impacto da "administração científica", de Taylor, que intensifica a divisão do trabalho e tem como um dos principais fundamentos, a separação entre o planeamento e a execução. A imposição de um ritmo e método de trabalho, supostamente ótimos, o sistema de remuneração por tarefas, a grande ênfase dada à produtividade, acabam por surtir um efeito negativo sobre a qualidade. Para restabelecer o equilíbrio, são criados departamentos centrais de inspeção, ou de controle da qualidade, que reúnem todos os inspetores da qualidade, antes distribuídos nos vários departamentos de produção. Estes departamentos assumem uma função essencialmente corretiva, ou seja, separar produtos bons de produtos defeituosos. Estabelece-se a crença de que a qualidade é responsabilidade do departamento de controle de qualidade. Neste período ocorre também um distanciamento da gestão de topo em relação à gestão da qualidade. Embora a inspeção evitasse que a maioria dos produtos defeituosos chegasse ao consumidor, a desmotivação e distanciamento da produção em relação à qualidade faz com que um enorme número de peças defeituosas sejam produzidas e transformando-se em sucatas no processo. Além disso, o verdadeiro exército de inspetoras torna-se extremamente oneroso. No auge da etapa de inspeção, no final da década dos anos 20, a *Hawthorne*, principal instalação da Bell System americana, por exemplo, empregava quarenta mil pessoas das quais cinco mil e duzentas (13% do total), no departamento de Inspeção - JURAN (1990).

2.2.2 - Controlo Estatístico

A Segunda Guerra Mundial trouxe para a indústria (em particular a americana), a tarefa de produzir enormes quantidades de produtos militares. Nesta época, patrocinado pelo departamento de Guerra, tem grande difusão o controle estatístico da qualidade, tendo como base os estudos do início da década de 30 de *Shewart* (controle estatístico de processo), de Dodge, Roming (técnicas de amostragem) e outros, na sua maioria provenientes da Bell Laboratories. Os métodos estatísticos voltados para as técnicas de amostragem possibilitam uma inspeção mais eficiente, eliminando a amostragem 100%, mantendo entretanto o enfoque corretivo e não influenciando no enorme número de produtos defeituosos transformados em sucatas. Já o controle estatístico do processo inicia a preocupação de detecção das causas dos defeitos e

respetiva prevenção. Passada a Guerra, o grande déficit de produtos civis fez com que o final da década de 40 fosse marcada pela ênfase nos prazos de entrega, em detrimento da qualidade, sendo a própria utilização dos métodos estatísticos suspensa em diversas empresas.

2.2.3 - Gestão da Qualidade Total

O grande aumento na complexidade dos produtos, a partir da década de 50, exige uma maior sofisticação do enfoque da qualidade. Em 1945 é fundada a American Society for Quality Control - ASQC, contribuindo para a especialização de profissionais na área da Qualidade. Em 1951, Juran publica a primeira versão do seu *"Quality Control Handbook"*, consolidando e divulgando os conhecimentos da engenharia da Qualidade, e apresentando o conceito de custos da qualidade. Surge também na década de 50 a engenharia da confiabilidade, voltada para os "sistemas complexos", além da indústria eletrônica e aeroespacial. Especialistas americanos (Juran, Deming, Feigenbaum) levam o controle estatístico da qualidade para o Japão, tendo iniciado um grande movimento naquele país. Nos Estados Unidos surgem programas motivacionais, tendo destaque o programa zero defeitos, de grande sucesso nos anos de 1961-62, na fabricação dos mísseis Pershing na Martin Company, da qual surge Crosby, enfatizando aspectos de gestão e relações humanas. Esta maior complexidade faz com que a qualidade, até então focada exclusivamente na conformidade às especificações, no âmbito das fábricas, passe a ser focada de uma maneira mais ampla, abrangendo do projeto à utilização, e envolvendo todos os departamentos da empresa. Além disso, o enfoque até então quase que exclusivamente corretivo (separação de produtos defeituosos) passa a ter forte conotação preventiva. Esta importante mudança no enfoque ocorre no início dos anos 60, e tem como marco o livro de Feigenbaum, Controle Total da Qualidade (Total Quality Control - TQC), de 1961.

Uma comparação entre as visões de Garantia da Qualidade apresentadas, mostra que, enquanto a ênfase, no enfoque ocidental, é voltada para: sistemas, aspectos técnicos, especialistas da qualidade e demonstração da qualidade, a ênfase do enfoque japonês é voltada para: melhoria contínua, aspectos motivacionais e de gestão, participação de todos os funcionários, satisfação do cliente. A comparação entre os enfoques japonês e ocidental, passam a despertar grande interesse das empresas ocidentais, que procuram uma resposta ao enorme avanço da indústria do Japão. Um dos indicadores é o grande interesse que surge na década de 80 sobre as ideias de Deming, que em 1950 levava os conceitos de controle estatísticos da qualidade para o Japão, e que permaneceram um grande período sem repercussão considerável, no seu próprio país, os Estados Unidos. Na década de 70 e principalmente na década de 80, várias empresas ocidentais procuraram adaptar os conceitos, métodos e técnicas japonesas de gestão da qualidade.

A experiência destas empresas proporciona um referencial e um "feedback" ao estilo ocidental, através de um conjunto de "lições aprendidas", das quais JURAN; GRYNA (1991) destacam:

- Gestão da qualidade em todas as áreas da empresa;
- Participação da gestão de topo;
- A triologia da qualidade; planeamento, controle e melhoria;
- Consumidores/clientes internos;
- O grande "Q" (gestão da qualidade estendido a todos os produtos e processos, inclusive os administrativos), em vez do pequeno "q" (limitado a processos industriais);
- Melhoria contínua da qualidade;
- Planeamento da qualidade;
- Controle da qualidade (com ênfase na prevenção).

Uma empresa produz os seus produtos através de um encadeamento de atividades, realizadas por departamentos ou equipas diferentes, JURAN; GRYNA (1991), representam o encadeamento de tarefas segundo a "espiral de progresso da qualidade". A partir deste encadeamento, JURAN; GRYNA (1991), propõe o conceito de "função qualidade" da seguinte forma: *"Uma organização produz e distribui seus produtos através de uma série de atividades especializadas executadas pelos seus departamentos especializados. Nas indústrias, esses departamentos especializados incluem o desenvolvimento de produto, o desenvolvimento de processos, a produção, marketing, etc.* Cada departamento especializado é responsável pela execução da função especial que lhe foi designada, além de ser co-responsável pela execução de certas funções de âmbito geral dentro da empresa, tais como relações humanas, finanças e qualidade". Assim numa empresa a "função qualidade" é o resultado do trabalho de todos os departamentos ao longo da espiral e não apenas do departamento de controle de qualidade. Desta forma todos os departamentos ou equipa de uma empresa deve ter atividades voltadas para a qualidade, juntamente com as suas atividades específicas. A administração para a qualidade, segundo JURAN; GRYNA (1991), materializa-se com a utilização dos processos administrativos de: planeamento, controle e aperfeiçoamento, assim segundo o autor os três processos (planeamento, controle e aperfeiçoamento) estão inter-relacionados. O trabalho das equipas ou grupos operacionais consiste em executar os processos e produzir os produtos. Com a realização das tarefas, vão aparecendo as deficiências. Sobre padrões convencionais, de responsabilidade, os grupos operacionais não são capazes de se livrar dos desperdícios crónicos. O que eles fazem é executar o controle para que as coisas não piorem ainda mais. Mas o desperdício crónico foi reduzido a níveis bastante inferiores. Essa vantagem é conseguida, utilizando-se o processo de aperfeiçoamento da qualidade. Para se conseguir esse aperfeiçoamento, devemos contar com instrumentos e políticas organizacionais que visem a melhoria da qualidade.

Um importante instrumento são as normas para a qualidade, em especial a série ISO 9000, tem sido uma importante ferramenta para a obtenção não só dos certificados de qualidade, mas também com impulsionadoras de medidas e políticas para a melhoria da qualidade de processos e empresas.

É importante salientar segundo BARROS (1991) apud. PICCHI (1993) que as normas de qualidade em particular as da série ISO 9000, oferecem-nos um roteiro de "o que fazer", em termos de qualidade. Já o "como fazer" deve ser procurado nas propostas dos autores especializados como: Juran, Deming, Ishikawa e outros.

2.2.4 - O aparecimento das normas ISO 9000

A expressão ISO 9000 designa um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral, qualquer que seja a sua dimensão. Em 1926 foi criada a primeira entidade para normalização internacional "International Federation of the National Standardizing Associations" (ISA) que cessou as suas atividades em 1942 durante a Segunda Guerra Mundial. A sigla "ISO" refere-se à International Organization for Standardization, criada em 1946 após final do conflito internacional. Representantes de 25 países reuniram-se em Londres e decidiram criar uma nova organização, para normalização, com o objetivo de "facilitar a coordenação internacional e unificação dos padrões industriais".

Essa organização internacional trata-se uma entidade não governamental e iniciou as suas atividades oficialmente em 23 de fevereiro de 1947 com sede em Genebra, na Suíça. Hoje presente em cerca de 161 países, em Portugal é representada pelo IPQ - Instituto Português da Qualidade. A sigla "ISO" teve origem na palavra isonomia, sinónimo de igualdade, cujo objetivo é a normalização da gestão do sistema da qualidade visando a sua unificação de forma universal. A sua função é a de promover a normatização de produtos e serviços, para que a qualidade dos mesmos seja permanentemente melhorada. A primeira norma ISO 9000:1987 baseou-se na norma BS-5750 (British Standard) de origem Britânica. Esta norma ficou conhecida como norma de gestão, uma vez que não especificava apenas como se produzir, mas também como gerir o processo de produção. Com a globalização na década de 1980, aumentou a necessidade de normas internacionais, principalmente a partir da criação da União Europeia.

2.3 - Qualidade na Indústria Versus Qualidade nos Serviços

A evolução da Qualidade no mundo foi construída essencialmente no âmbito da indústria, ou seja, nas empresas fabricantes de produtos, tendo as prestadoras de serviços, de modo geral, ficado à margem deste processo. Na década de 1990, com a crescente concentração de mão-de-obra no setor de serviços e o aumento progressivo da sua importância na economia mundial, a Qualidade passou a ser um fator preponderante. Assim sendo, as prestadoras de serviços absorveram parte dos conhecimentos e lições aprendidas sobre Qualidade na indústria.

Marcadamente a partir do início da década de 1990, impulsionadas pelo trabalho de vários especialistas tais como Karl Albrecht, Claus Möller, John Tscholl, James Téoul e outros, muitas empresas prestadoras de serviços em todo o mundo têm vindo a lançar-se na procura da Qualidade Total. Neste sentido, vários casos de sucesso já se verificam em diversas áreas de atividade neste setor, o que vem provocando a evolução significativa da Qualidade nos serviços em relação à indústria. A abordagem da Qualidade em prestadoras de serviço diferencia-se basicamente da abordagem da Qualidade Industrial no que diz respeito à concepção conceitual. James Téoul dividiu uma empresa em duas áreas de atuação: os funcionários de apoio - que não têm contato com o cliente externo, e os funcionários de linha-de-frente - que têm contato direto com o cliente externo. Numa indústria, a maior parte dos funcionários encontra-se no apoio e a Qualidade é construída de dentro para fora. Qualquer problema com um produto vendido causa um impacto negativo, mas que é facilmente resolvido: basta trocar o produto. Numa prestadora de serviços, a maior parte dos funcionários encontra-se na linha-de-frente e a Qualidade é construída de fora para fora, ou seja, o consumo é simultâneo com o serviço prestado. Daí, qualquer falha causa um impacto altamente negativo, pois não há possibilidade de “trocar o produto”. Se um voo é mal feito, se um atendimento hospitalar é mal realizado, se uma escola não ensina, os resultados podem tornar-se irreversíveis.

No início do novo milênio a humanidade depara-se com obstáculos aparentemente intransponíveis. Testemunhamos crises políticas, de energia, crise moral, económica e de transportes. Que decisões devem ser tomadas para satisfazer tantas necessidades diferenciadas, utilizando recursos disponíveis cada vez mais limitados? Como desenvolver processos eficientes, capazes de atender, eficazmente, as exigências do mercado? Que caminhos trilhar? São perguntas cujas respostas serão obtidas através de um processo árduo, para o qual contribuem o conhecimento, a experiência profissional e o emprego de técnicas que facilitam a abordagem dos problemas, sob uma ótica de gestão. Além disto as organizações convivem com problemas, ou resultados indesejáveis, que geram grande variabilidade nos seus processos e produtos, muitos dos quais não estão sob controle ou não são previsíveis. Desta forma, convivem com custos e índices de perdas elevados, e com reclamações e insatisfações de clientes internos e externos.

O conjunto de técnicas e diferentes estilos de abordagens sobre os modelos de gestão não devem ser compreendidos isoladamente. Na realidade a evolução da gestão da qualidade atingiu, neste momento, uma dimensão mais abrangente que coloca em evidência a própria qualidade da gestão. Apesar de não existir, na atualidade, um único conceito que contemple todas as tendências e experiências profissionais, houve uma profunda e rápida mudança ao longo do final do milênio passado na forma de assegurá-la. A evolução dos métodos de medição tem acompanhado o desenvolvimento do conceito da qualidade de produtos e serviços, adequando-se às novas exigências e ao aumento da abrangência. Este fato tem proporcionado condições para a redução das incertezas que envolvem as organizações, apesar do crescente desafio que as impele no sentido da melhoria contínua.

2.4 - Sistemas de Gestão da Qualidade

2.4.1 - Ciclo da Qualidade

A qualidade inicia-se pela identificação das necessidades dos clientes (interface da empresa com o mercado), seguindo-se-lhe, o que podemos chamar de expressão funcional da necessidade (o que o produto/serviço deve fazer); Esta constitui o *input* para os gabinetes de desenvolvimento, cuja função podemos resumir à procura da melhor solução técnica que permita a satisfação da necessidade identificada. Um dos resultados desta atividade é, normalmente a especificação técnica do produto/serviço, bem como as especificações dos meios de produção/prestação do serviço. A produção/prestação do serviço terá de conseguir obter a qualidade especificada. Durante e após esta fase ocorrem atividades de verificação interna (usualmente chamadas de controlo da qualidade) e avaliação externa (ex.: auscultação direta do grau de satisfação dos clientes). Estas atividades dão origem a medidas corretivas e preventivas nos produtos/serviços e processos. O ciclo descrito reinicia-se com a identificação de novas necessidades dos clientes, e/ou novas oportunidades. A qualidade não está apenas, nem fundamentalmente na produção/prestação de serviço, mas cada vez mais na interface da organização com os seus clientes. Esta é a filosofia essencial da Gestão da Qualidade.

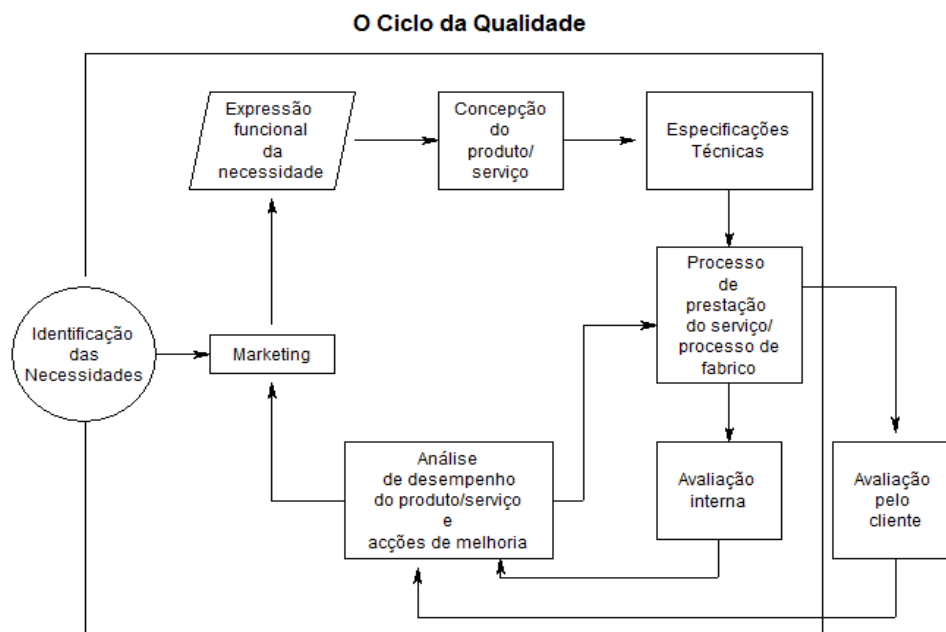


Figura 3 - O Ciclo da Qualidade (Pires, 2012)

Ao contrário do que muitas organizações defendem e praticam, a Qualidade nos serviços só faz verdadeiramente sentido se for convenientemente analisada sob o ponto de vista da avaliação do cliente e não, única e exclusivamente, na perspetiva da organização. As expectativas dos clientes desempenham um papel crítico nas suas experiências e avaliações, pelo que gerir a Qualidade nos serviços implica entender os efeitos resultantes da sua prestação. Para as empresas de serviços, a aproximação ao cliente é fundamental para conhecer as suas necessidades e expectativas, de forma a identificar os requisitos e atributos que este mais valoriza. Neste contexto, é importante que o feedback dos clientes integre todo um processo de aprendizagem capaz de conduzir a melhorias efetivas, tanto na Qualidade do serviço prestado como na Qualidade do serviço percebida pelo Cliente.

Com vista à consecução dessas melhorias, a organização deve gerir adequadamente os seguintes determinantes da Qualidade nos serviços, propostos por *Parasuraman, Zeithaml e Berry*, autores de vários estudos realizados nesta área:

1. Fidelidade

Diz respeito à consistência dos resultados obtidos. Estes devem ser semelhantes sempre que o serviço é prestado, evitando assim que o cliente perceba oscilações no serviço. O serviço não deve ser atencioso hoje e displicente amanhã.

2. Capacidade de resposta

É importante que o cliente não tenha de esperar além do razoável para que o serviço lhe seja prestado. A falta de capacidade de resposta às solicitações do cliente representa, além de um benefício, uma oportunidade para a concorrência. Se uma organização demora muito tempo a prestar determinado serviço, outra será capaz de o fazer em tempo útil.

3. Competência

Refere-se não apenas às competências técnicas específicas da área de atuação da organização, mas também às suas competências interpessoais. Estas, determinam, frequentemente, a diferença entre o bom e o mau serviço prestado. Neste sentido, poucos serão os clientes interessados numa organização que, apesar de possuir bons argumentos ao nível da qualidade da oferta do seu serviço, compactua com uma postura inadequada dos seus colaboradores. Este cenário não é atrativo.

4. Acesso

Está relacionado com a facilidade de uso do serviço. A organização deve ter a preocupação constante no sentido de possibilitar aos seus clientes usufruírem dos seus serviços da forma mais conveniente, isto é, sem esforços de tempo e localização.

5. Cortesia

O contacto com os clientes deve, tanto quanto possível, ser pautado pela simpatia, delicadeza, disponibilidade e respeito.

6. Comunicação

A comunicação deve assumir características próprias consoante o contexto em que se desenvolve. A organização deve comunicar recorrendo à linguagem do cliente, ao invés de esperar que este entenda a sua linguagem.

7. Credibilidade

Remete para uma organização que é percebida pelos clientes como sendo credível e digna de apreço. A organização deve - através da sua competência, do seu comportamento e das suas intenções - dar ao cliente motivos para que ele possa acreditar nela e naquilo que ela vende. **A** credibilidade gera confiança.

8. Segurança

Permite reduzir a incerteza no processo de tomada de decisão inerente ao ato de compra/consumo. A organização deve oferecer garantias de que a sua relação com o cliente não implicará quaisquer danos ou riscos.

9. Compreensão e Conhecimento

Diz respeito à consideração e ao conhecimento acumulado que a organização revela relativamente às necessidades e expectativas do seu público-alvo mas também de cada cliente. Eventuais diferenças entre as expectativas dos clientes devem ser encaradas como oportunidades para melhorar a Qualidade do serviço, para aprofundar os conhecimentos dos vários segmentos e para direccionar estratégias de comunicação e fidelização. Uma gestão adequada do conhecimento gera valor acrescentado que se traduz em satisfação.

10. Fatores tangíveis

Todos os elementos tangíveis deverão ser objeto de uma gestão cuidadosa, nomeadamente as instalações físicas e a aparência dos colaboradores. Quer o espaço físico quer a presença online (funcionalidade do site, presença nas redes sociais) ajudam a comunicar a identidade e a imagem da organização.

2.4.2 - Os Oito Princípios de Gestão da Qualidade - Base de fundamentação da ISO 9001

De acordo com a NP EN ISO 9000:2005, para liderar e manter em funcionamento com sucesso uma organização é necessário que a mesma seja dirigida e controlada de forma sistemática e transparente. O sucesso pode ser consequência da implementação e manutenção de um sistema de gestão concebido para continuamente melhorar o seu desempenho, tomando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas. A gestão de uma organização inclui, entre outras disciplinas de gestão, a gestão da qualidade. A ISO 9000:2005 identificou oito princípios de gestão da qualidade, que podem ser adotados pela gestão de topo de uma organização, de modo que a mesma seja dirigida no sentido de melhores desempenhos:

1- Focalização no Cliente

As Organizações dependem dos seus clientes e, consequentemente, deverão compreender as suas necessidades, actuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e esforçar-se por exceder as suas expectativas.

2- Liderança

A Gestão de Topo estabelece a unidade de propósitos e as linhas de orientação da organização. Deve criar e manter um ambiente interno que permita às pessoas o seu total envolvimento em atingir os objectivos da organização.

3 - Envolvimento dos colaboradores

As pessoas, a todos os níveis, são a essência de uma organização e o seu total empenhamento leva a que as suas capacidades sejam utilizadas em benefício da organização.

4 - Abordagem por processos

Os resultados pretendidos são alcançados de forma mais eficiente quando as actividades e os recursos associados são geridos como um processo.

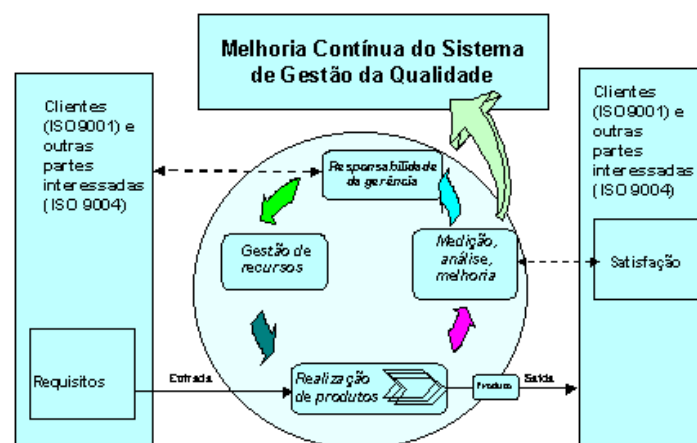


Figura 4 -Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos (NP EN ISO 9001:2008)

Definição de Processo:

É um conjunto de actividades realizadas com o auxílio de meios (pessoais, equipamentos, materiais, informação) e cujo resultado final esperado é um produto/serviço. A aplicação de um sistema de processos dentro de uma organização, juntamente com a identificação e as interações destes processos e a sua gestão, podem ser referidas como sendo a “Abordagem por Processos” ou “Gestão por Processos”.

5 - Abordagem da Gestão como um Sistema

Identificar, compreender e gerir processos inter-relacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objectivos de uma forma eficiente e eficaz.

6 - Melhoria Contínua

A melhoria contínua do desempenho global de uma organização deverá ser um objectivo permanente dessa organização.

7 - Abordagem à tomada de decisões baseadas em factos

Decisões eficazes são tomadas com base na análise de dados e de informações.

8 - Relações mutuamente benéficas com fornecedores

A organização e os seus fornecedores são interdependentes, e uma relação mutuamente benéfica reforça a capacidade de ambos para criar valor.

Os Oito Princípios de Gestão da Qualidade constituem a base das normas de Sistemas de Gestão da Qualidade da família ISO 9000.

2.4.3 - Ciclo PDCA - Ciclo de Deming

O PDCA é um senhor com cerca de 70 anos, provavelmente é o mais conhecido conceito de gestão da qualidade. Mesmo as pessoas mais leigas costumam conhecer as quatro etapas básicas que ficaram famosas após a sua introdução no Japão pós guerra e daí passou a ganhar o mundo. O conceito PDCA é atualmente aplicado na melhoria contínua de processos de gestão. Foi criado entre 1920/1930 por Walter A. Shewart e mais tarde foi disseminado por William Edward Deming, conhecido como um dos gurus da qualidade. O PDCA é uma metodologia que envolve 4 etapas: Plan, Do, Check e Act.

Plan (Planear) - estabelecer os objectivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização.

Do (Executar) - execução da etapa anterior de planeamento; recolha de dados para futura análise;

Check (Verificar) - Análise e verificação dos dados recolhidos na etapa anterior. Nesta fase serão detetados as possíveis falhas e erros que não estavam previstos;

Act (Atuar) - empreender acções para melhorar continuamente o desempenho dos processos.



Figura 5 - Ciclo PDCA

2.4.4 - Sistemas de Gestão da Qualidade

De acordo com António Ramos Pires (2012), um Sistema de Gestão da Qualidade é uma estrutura organizacional, procedimentos, responsabilidades, processos e recursos necessários para **implementar a Gestão da Qualidade**. Um Sistema de Gestão da Qualidade deverá ser implementado para gerir e garantir a Qualidade na organização, prover confiança para a Direção e para o Cliente, garantir que o padrão de Qualidade estabelecido seja mantido e aperfeiçoado.

O Sistema de Gestão da Qualidade incentiva as organizações a analisar os requisitos dos clientes, a definir os processos que contribuem para a realização de um produto ou serviço aceitável pelo cliente, e mantém esses processos sob controlo. Os objectivos de um Sistema de Gestão da Qualidade são: fornecer uma abordagem sistemática de todas as actividades que possam afetar a qualidade desde a concepção ao fabrico, até ao estudo de mercado e à assistência pós-venda; privilegiar as actividades de prevenção em vez de confiar apenas na inspeção; fornecer uma evidência objetiva de que a qualidade foi alcançada. É o Sistema de Gestão da Qualidade da organização que lhe permite percorrer com confiança, eficácia e eficiência o ciclo qualidade.

2.4.5 - Suporte documental de um Sistema de Gestão da Qualidade

Segundo António Ramos Pires (2012) e segundo a Norma ISO 9001:2008, o Sistema de Gestão da Qualidade deverá ter um suporte documental para atingir os objectivos da qualidade da organização. Para o bom desempenho das tarefas das funções do Sistema de Gestão da Qualidade é necessário que estejam expressos em documentos escritos os dados que permitem que cada um saiba o que lhe compete fazer, quais são as suas responsabilidades, quais são e como se utilizam os meios técnicos de que dispõe para o cumprimento das suas tarefas e qual o sistema de funcionamento intersectorial que deverá cumprir. Os Documentos utilizados nos Sistemas de Gestão da Qualidade são essencialmente o Manual da Qualidade, Procedimentos, Instruções de Trabalho, os registos e os Processos.

O manual da qualidade é um documento que fornece informação consistente, interna e externamente, acerca do SGQ da organização. Segundo a Norma ISO 9000:2005 Manual da Qualidade é o documento que especifica o sistema de gestão da qualidade de uma organização. O manual deverá contemplar a política e objetivos da qualidade e o envolvimento da direção, a descrição da organização e a descrição da interação entre os processos do sistema de gestão da qualidade. Os procedimentos descrevem os circuitos de funcionamento que levam ao cumprimento das tarefas e definem os responsáveis pela execução dessas tarefas; uma vez implementados, para avaliar a sua adequação e o seu correto cumprimento, são efetuadas “auditorias internas” de acompanhamento. Dessas auditorias podem resultar informações que vão originar alterações ao procedimento, de forma a torná-lo mais eficaz. Os Registos são impressos onde se registam os resultados das actividades, evidenciam o cumprimento das tarefas e responsabilidades e localizam os problemas críticos que devem ser eliminados.

2.4.6 - Política e Objetivos da Qualidade de uma Organização

A política da qualidade de uma organização pode considerar-se como: “ um conjunto de intenções e orientações de uma organização relacionadas com a qualidade tal como formalmente expressas pela gestão de topo” (NP EN ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário). São as linhas gerais de orientação da organização, indispensáveis para identificar qual o modelo de organização para a Qualidade que deve ser implementado para que essa política se concretize. A Política da Qualidade constitui um elemento da política geral da empresa e é aprovada pela gestão de topo. A Política da Qualidade de uma empresa é uma declaração de compromisso com a Qualidade que deve ser definida e promulgada pela Administração. Os objectivos da qualidade pormenorizam certos aspectos da política da qualidade e/ou definem metas a atingir, de forma concreta.

Os objectivos da qualidade devem ser definidos para um determinado período de tempo e serem compatíveis com os objectivos gerais da empresa. Uma boa prática a ter em conta é a sua monitorização constante, através de uma avaliação periódica da sua evolução. Com base na monitorização e avaliação dos objectivos, podem definir-se acções que conduzam à obtenção dos mesmos, devendo para isso serem definidos responsáveis pela análise e o tempo previsto para a concretização das acções.

Segundo um dos requisitos da ISO 9001:2008 quer os objectivos quer a Política da Qualidade devem ser divulgados a todos os níveis da empresa.

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade numa Organização depende essencialmente de meios técnicos e meios humanos. Os Meios Técnicos são aqueles que definem o que fazer e os que permitem executar e comprovar, na prática, o que está estabelecido, ou seja, são a documentação e os processos. Os Meios Humanos são os principais responsáveis pelo cumprimento dos requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade. A sua preparação tem especial relevância para o sucesso do sistema.

Meios Humanos

O melhor desempenho de qualquer actividade exige que o seu responsável: queira atuar, saiba atuar e tenha meios para atuar. Para que cada um queira atuar, é importante que esteja motivado, que não se sinta isolado na sua vontade de agir corretamente, que compreenda e que os outros compreendam a importância do seu trabalho, que se sinta integrado na Organização no presente e para o futuro. Despertar nos colaboradores a vontade de querer atuar pode conseguir-se com sensibilização, comunicação e empenhamento. É também importante que a Direção dê o exemplo, ela própria demonstrando o seu envolvimento no programa da Qualidade Total, contactando mais directamente os colaboradores para conhecer as possibilidades que têm e as dificuldades que sentem para melhorar o seu trabalho. Não chega sensibilizar os colaboradores esclarecendo as suas dúvidas ou definindo-lhe Qualidade. É necessário dar formação para que cada um saiba como atuar, como desenvolver o seu trabalho e como melhorar os resultados das suas tarefas. Sensibilizar o pessoal para querer atuar, dar-lhe formação para saber como atuar também não é suficiente para conseguir concretizar as acções necessárias à Qualidade. É preciso criar os meios para atuar, não só meios materiais e técnicos como também as estruturas organizacionais adequadas.

O trabalho em grupo também é um meio importante para a Qualidade. Os elementos do grupo discutem entre si as suas dificuldades e sugerem formas de as resolver, estimulando assim o espírito de iniciativa e criatividade tão necessários para o progresso da organização.

Com o trabalho de grupo, as pessoas habituam-se a formar equipas, procurando auxiliar-se uns aos outros e eliminando, assim, a tendência para encontrar desculpas para as falhas pessoais com os erros que os outros possam ter cometido.

2.5 - Referencial do Sistema de Gestão da Qualidade - Família das Normas da série 9000

As normas da família ISO 9000, a seguir indicadas, foram desenvolvidas para apoiar as organizações, de qualquer tipo e dimensão, na implementação e operação de sistemas de gestão da qualidade eficazes.

NP EN ISO 9000:2005 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e vocabulário; Descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e especifica a terminologia que lhes é aplicável.

NP EN ISO 9001:2008 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos; Especifica os requisitos de um sistema de gestão da qualidade a utilizar sempre que uma organização tem necessidade de demonstrar a sua capacidade para fornecer produtos que satisfaçam tanto os requisitos dos seus clientes como dos regulamentos aplicáveis e tenha em vista o aumento da satisfação dos clientes.

NP EN ISO 9004:2011 - Gestão do sucesso de uma organização. Uma abordagem da gestão pela qualidade. Proporciona orientação para atingir, através de uma abordagem da gestão pela qualidade, o sucesso sustentado de qualquer organização, num ambiente complexo, exigente e em constante mutação.

A norma NP EN ISO 9001:2008 para além das seções introdutórias, em que nomeadamente se fomenta a abordagem por processos, apresenta as seguintes grandes cláusulas: Sistema de Gestão da Qualidade - requisitos documentais; Responsabilidade da Gestão; Gestão de Recursos; Realização do produto/serviço; Medição, Análise e Melhoria.

2.6 - Certificação pela norma ISO 9001:2008

De acordo com a explicação de Soares & Antunes (2001), a certificação é o “procedimento pelo qual uma terceira parte dá garantia escrita de que um produto, processo ou serviço está conforme com requisitos especificados”. Essa garantia é dada por um certificado de conformidade emitido por uma terceira entidade (entidade certificadora).

A certificação é um ato voluntário que permite à organização tornar visível para o exterior, de um modo credível e independente, a qualidade obtida internamente na organização através da implementação do sistema de gestão da qualidade, o que faz do certificado um instrumento de transparência da qualidade e do prestígio da organização. O processo de certificação tem lugar quando a instituição tem implementado, consolidado e amadurecido o seu sistema de gestão da qualidade de acordo com a norma ISO 9001, de forma a evidenciar a conformidade do seu sistema com a norma referida, através de documentação organizada e dos registos obtidos.

Capítulo III

Metodologia de investigação

3.1 - Estrutura da investigação

Este capítulo compreende a identificação das questões de investigação sob a forma de objetivos específicos e a descrição da metodologia adotada.

Tendo em conta o objetivo principal deste estudo, análise e comparação da satisfação dos clientes e colaboradores numa organização antes e depois da certificação ISO 9001:2008, o instrumento utilizado para a recolha de dados foi o questionário em que a formulação das questões baseou-se predominantemente nos requisitos da norma ISO 9001:2008 e também em alguma pesquisa bibliográfica.

Para a avaliação das questões dos questionários foi adotada uma escala de *Likert* de 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente).

Para obtenção mais facilitada de resposta, optou-se pelo envio por correio eletrónico de um *link* de acesso ao questionário.

Foram elaborados três questionários diferentes, sendo que um deles foi direcionado para os clientes, outro para os colaboradores internos e ainda um terceiro para os colaboradores externos do Modatex.

O Modatex - Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil, Vestuário, Confeção e Lanifícios resulta da fusão de três centros de formação profissional na área da indústria têxtil a nível nacional. De acordo com a Portaria n.º 135/2011 de 4 de Abril:

“... o IEFP celebrou, ao longo dos anos, um conjunto de protocolos com diferentes entidades que conduziu à criação de uma rede de centros protocolares que integra actualmente 28 centros de formação de gestão participada. Considerando o que antecede, foram celebrados protocolos entre o IEFP e:

A Associação Nacional das Indústrias Têxteis, Algodoeiras e Fibras, Associação Portuguesa das Indústrias de Malhas e Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confeção, que procedeu à criação do Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil (CITEX), homologado através da Portaria n.º 283/88, de 4 de Maio, alterada pelas Portarias nos 612/2001, de 21 de Junho, 513/2003, de 1 de Julho, e 1050/2003, de 23 de Setembro;

A Associação Portuguesa dos Industriais de Vestuário, que instituiu o Centro de Formação Profissional da Indústria de Vestuário e Confeção (CIVEC), homologado através da Portaria n.º 444/87, de 27 de Maio, alterada pela Portaria n.º 468/2003, de 6 de Junho; e

A Associação Nacional dos Industriais de Lanifícios, que procedeu à criação do Centro de Formação Profissional para a Indústria de Lanifícios (CILAN), homologado através da Portaria n.º 317/93, de 18 de Março.

O CITEX, o CIVEC e o CILAN são entidades criadas com a finalidade de promoverem actividades formativas vocacionadas para toda a fileira da indústria têxtil, vestuário, confeção, malhas e lanifícios, consubstanciando centros de formação profissional que concorrem, assim, para a valorização e qualificação dos recursos humanos de um dos sectores com maior tradição na economia portuguesa e com enorme peso ao nível do emprego e das exportações – o sector da indústria têxtil, do vestuário, confeção e lanifícios. Neste quadro, considerando a necessidade de racionalizar e enriquecer a resposta formativa no que respeita ao sector em apreço, face às necessidades cada vez mais exigentes do mundo empresarial em transformação acelerada, os outorgantes dos CITEX, CIVEC e CILAN, detentores de uma vasta experiência no desenvolvimento de actividades formativas e, reconhecendo a convergência das vocações dos Centros em apreço, no quadro da valorização dos recursos humanos e das respectivas actividades económicas de intervenção, acordaram na criação de um centro protocolar denominado Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil, Vestuário, Confeção e Lanifícios (MODATEX), que, na sequência da extinção daqueles, lhes sucede nas respectivas atribuições, ao nível da actividade formativa e demais actividades em curso. O novo Centro resulta, assim, da união de esforços destes três organismos que agora se articula e concretiza, potenciando os efeitos que cada um visava prosseguir, e tem como atribuições desenvolver actividades de formação profissional num sector crucial e relevante para a actividade económica, concretamente, o sector da indústria têxtil, do vestuário, confeção e lanifícios.....”

O Modatex encontra-se certificado desde o primeiro ano de existência (2011) pela Norma ISO 9001:2008, sendo a entidade certificadora a APCER - Associação Portuguesa de Certificação. De referir no entanto que um dos centros extintos - o CIVEC - era detentor da certificação e os outros dois centros (CILAN e CITEX) não eram. Pelo que a presente investigação irá recair nos colaboradores e clientes no âmbito os centros que não eram certificados (CITEX e CILAN). Apenas essa população reúne as condições para fazer a comparação do antes e pós certificação.

O Modatex distribui-se geograficamente do seguinte modo:

- Porto - Sede
- Vila das Aves - Pólo
- Barcelos - Pólo
- Lisboa - Delegação
- Covilhã - delegação

Os clientes do Modatex são diferenciados tendo em conta o tipo e modalidade do serviço auferido pelos mesmos. São classificados em:

- Formandos de ações de formação em horário laboral - normalmente adultos desempregados à procura de novo emprego que procuram uma qualificação profissional que os ajude a ingressar novamente no mercado de trabalho.
- Formandos de ações de formação em horário pós-laboral - adultos normalmente inseridos no mercado de trabalho que procuram aperfeiçoar e/ou alargar conhecimentos de cariz técnico ou transversal;
- Empresas - essencialmente da área têxtil (área de intervenção do Modatex), que procuram serviços de consultoria, serviços técnicos e ações de formação para os seus colaboradores.

Consideram-se como colaboradores externos os formadores e consultores que colaboram com o Modatex nas diferentes modalidades de formação e/ou consultoria. São prestadores de serviços e não têm vínculo com o Modatex.

Consideram-se como colaboradores internos os colaboradores que têm vínculo com o Modatex e que como tal trabalham diariamente no Centro nas mais diversas atividades.

3.2 - População

A população considerada neste estudo centrou-se nos clientes e colaboradores que tenham passado pelos centros extintos e presentemente pelo Modatex. Para criar um filtro, de modo a ser considerada apenas a população pretendida, a primeira questão dos questionários destinados aos clientes e colaboradores externos foi se de fato tinham experiência com o centro extinto e com o Modatex. Em relação aos colaboradores internos, foram enviados questionários apenas aos que provinham dos centros extintos não certificados.

Relativamente aos clientes, foram enviados 646 questionários a clientes - formandos das várias modalidades de formação e 51 questionários a clientes - empresas. Foram abrangidas as várias localidades onde o Modatex intervém, nomeadamente Porto, Vila das Aves, Barcelos e Covilhã.

Não se considerou a delegação de Lisboa uma vez que o centro extinto dessa delegação era o Civec que já era certificado.

Em relação aos colaboradores externos (formadores e consultores), foram enviados 93 questionários abrangendo também as diferentes localidades (Porto, Aves, Barcelos e Covilhã).

Como colaboradores internos foram considerados para o envio de questionários os colaboradores internos da sede (Porto), polos (Aves e Barcelos) e alguns da delegação da Covilhã, perfazendo um total de 62. De referir que na delegação do Covilhã, houve uma fusão entre dois centros: CIVEC e CILAN. Como tal não foram contemplados os colaboradores internos que provinham do CIVEC que já era certificado.

3.3 - Amostra

Uma vez que o número de respostas aos questionários foi relativamente baixa, a amostra considerada para a análise e tratamento estatístico, foi o número de respostas obtidas, distribuídas do seguinte modo:

- Respostas dos clientes e empresas: 28
- Respostas dos colaboradores externos: 15
- Respostas dos colaboradores internos: 23

3.4 - Base de Fundamentação para os instrumentos de recolha de informação (questionários)

Para a elaboração dos questionários, foi considerada a Norma ISO 9001:2008 - Requisitos. Atendendo a que o referencial que serviu de base para a criação e implementação do SGQ no Modatex foi a norma referida, então consideraram-se as várias cláusulas da mesma para a elaboração das questões, de modo a realçar as principais alterações na organização após a certificação, de modo a conseguir avaliar qual o seu impacto na satisfação dos clientes e colaboradores, que é o principal objetivo deste estudo.

3.4.1 - Norma NP EN ISO 9001:2008 - Requisitos

O modelo de gestão da qualidade adotado pelo Modatex é desenvolvido com base no cumprimento dos requisitos estabelecidos na norma NP EN ISO 9001:2008. Os questionários aplicados neste estudo foram desenvolvidos tendo como base os referidos requisitos. O modelo estrutural da norma adota uma abordagem por processos no desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um SGQ, com o objetivo de aumentar a satisfação do cliente, indo ao encontro dos seus requisitos. Os requisitos desta norma encontram-se subdivididos em várias áreas, nomeadamente:

Requisitos Gerais

A organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um SGQ e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos desta Norma.

A Organização deve: determinar os processos necessários para o SGQ e para a sua aplicação em toda a organização; determinar a sequência e interação destes processos; determinar critérios e métodos necessários para assegurar que tanto a operação como o controlo destes processos são eficazes; assegurar a disponibilidade de recursos e de informação necessários para suportar a operação e a monitorização destes processos; monitorizar, medir onde aplicável e analisar estes processos; implementar acções necessárias para atingir os resultados planeados e a melhoria contínua destes processos.

Requisitos da documentação

A documentação do SGQ deve incluir: Declarações documentadas quanto à política da qualidade e aos objectivos da qualidade; Manual da qualidade; Procedimentos documentados e registos requeridos pela norma;

Controlo dos documentos

Este requisito obriga à existência de um procedimento documentado, o qual define a aprovação, revisão e atualização de todos os documentos do sistema de gestão da qualidade assim como a identificação das alterações e seus estados de revisão;

Controlo dos registos

Este requisito obriga à existência de um procedimento documentado, o qual define a metodologia para a identificação, armazenamento, proteção, recuperação, tempo de retenção e destino/destruição dos registos do sistema de gestão da qualidade.

Responsabilidade da Gestão

Comprometimento da Gestão

A Gestão de Topo deve proporcionar evidências do seu comprometimento ao comunicar à organização a importância de se ir ao encontro dos requisitos do cliente, ao estabelecer a política da qualidade, ao assegurar que os objectivos da qualidade são estabelecidos, ao conduzir as revisões pela gestão e ao assegurar a disponibilidade dos recursos.

Focalização no cliente

A gestão de topo deve assegurar que os requisitos do cliente são determinados e que se foi ao seu encontro, tendo em vista aumentar a satisfação do cliente.

Política da Qualidade

A gestão de topo deve definir e manter atualizada a Política da Qualidade ao propósito da organização.

Planeamento

A gestão de topo deve assegurar que os objectivos da qualidade são estabelecidos para as funções e níveis relevantes dentro da organização. Os objectivos da qualidade devem ser mensuráveis e consistentes com a política da qualidade.

A gestão de topo deve assegurar que o planeamento do SGQ é conduzido de forma a ir de encontro quer dos requisitos da documentação (4.1), quer dos objectivos da qualidade.

Responsabilidade, autoridade e comunicação

A gestão de topo deve assegurar que as responsabilidades e as autoridades são definidas e comunicadas dentro da organização.

Esta deve designar um membro da gestão da organização que, independentemente de outras responsabilidades, deve ter responsabilidade e autoridade que incluam assegurar que os processos necessários para o SGQ são estabelecidos, implementados e mantidos.

A Gestão de Topo deve assegurar o estabelecimento de processos de comunicação apropriados dentro da organização e que a comunicação tem lugar no que diz respeito à eficácia do SGQ.

Revisão pela gestão

A Gestão de Topo deve, em intervalos planeados, rever o SGQ da organização para assegurar que se mantém apropriado, adequado e eficaz. Esta revisão deve incluir a avaliação de oportunidades de melhoria e as necessidades de alterações ao SGQ, incluindo a Política da Qualidade e os objectivos da Qualidade.

A norma exemplifica o tipo de informação que deve ser utilizada como entrada para a revisão: resultados de auditorias, tratamento das não conformidades, retorno da informação do cliente, estado das acções preventivas e correctivas, seguimento de acções resultantes de anteriores revisões pela gestão.

Da análise da informação indicada, deverão resultar adequadas alterações ao sistema da qualidade (melhoria da sua eficácia e dos seus processos), os grandes objetivos de melhoria (produtos, satisfação do cliente) e a identificação dos recursos necessários.

Gestão de Recursos

A organização deve determinar e proporcionar os recursos necessários para implementar e manter o sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia, e para aumentar a satisfação do cliente indo ao encontro dos seus requisitos.

Recursos humanos

O pessoal que desempenha trabalho que afecta a conformidade com os requisitos do produto deve ter competência com base em escolaridade, formação, saber fazer e experiência apropriados.

A Organização deve determinar a competência necessária para os colaboradores que desempenha trabalho que afecta a qualidade do produto; proporcionar formação ou empreender outras acções que satisfaçam estas necessidades; avaliar a eficácia das acções empreendidas; assegurar que o seu pessoal está consciente da relevância e da importância das suas actividades e de como as mesmas contribuem para serem atingidos os objectivos da qualidade;

Infraestrutura

A Organização deve determinar, proporcionar e manter a infra-estrutura necessária para atingir a conformidade com os requisitos do produto. A infra-estrutura inclui edifícios, espaço de trabalho e meios associados;

Realização do produto

A Organização deve planear e desenvolver os processos necessários para a realização do produto. O planeamento da realização do produto deve ser consistente com os requisitos dos outros processos do SGQ.

O planeamento contempla objectivos da qualidade e requisitos do produto; necessidade de estabelecer processos e documentos e de proporcionar os recursos específicos para o produto; as actividades requeridas de verificação, validação, monitorização, medição, inspeção e ensaio específicas do produto e os critérios de aceitação do produto; os registos necessários para proporcionar a evidência de que os processos de realização e o produto resultante vão de encontro aos requisitos.

Revisão dos requisitos relacionados com o produto

Assegurar que a Organização, antes de se comprometer a fornecer o produto ao cliente, compreende os requisitos do produto, resolve quaisquer ambiguidades ou conflitos e é capaz de fornecer o produto de acordo com tais requisitos.

Comunicação com o cliente

A Organização deve estabelecer e implementar formas eficazes de comunicação com os clientes relativas a: informação sobre o produto; consultas, contratos ou processamento de encomendas e suas alterações; Feedback do Cliente, incluindo reclamações.

Concepção e desenvolvimento

A Organização deve planear e controlar a concepção e o desenvolvimento do produto. Revisões sistemáticas da concepção e do desenvolvimento devem ser realizadas, para avaliar a aptidão dos resultados da concepção e do desenvolvimento para ir de encontro aos requisitos e para identificar quaisquer problemas e propor as acções necessárias.

Deverão ser feitas verificações da concepção para assegurar que as *saídas* da concepção e do desenvolvimento foram ao encontro dos requisitos das *entradas* da concepção e do desenvolvimento. Os registos dos resultados de verificação e de quaisquer acções necessárias devem ser mantidos.

A organização deverá identificar, registar e controlar as alterações à concepção e ao desenvolvimento. As alterações podem ser devidas a numerosas razões: reclamações de clientes, não conformidades, melhorias do produto, mudança de fornecedores.

Processo de compra

A Organização deve comunicar inequivocamente o que pretende comprar ao fornecedor e assegurar que o produto comprado está conforme com os requisitos de compra especificados; a avaliação e seleção dos fornecedores deve ser feita com base nas suas aptidões para fornecer o produto/serviço de acordo com os requisitos da organização;

Produção e fornecimento do serviço

A organização deve planejar e levar a cabo a produção e o fornecimento do serviço sob condições controladas. As condições controladas devem incluir a disponibilidade de informação que descreva as características do produto; a disponibilidade de instruções de trabalho, conforme necessário; a utilização de equipamento apropriado; a disponibilidade e utilização de equipamento de monitorização e medição;

Identificação e rastreabilidade

A organização tem de proceder à identificação dos produtos, ao longo de todo o processo produtivo.

Propriedade do cliente

A organização tem de cuidar dos bens do Cliente e que se encontram sob a responsabilidade da organização, identificar, verificar, proteger e salvaguardar a propriedade do Cliente, fornecida para utilização/incorporação no produto.

Controlo do equipamento de monitorização e de medição

A organização deve assegurar que qualquer equipamento usado para a monitorização ou medição da conformidade do produto está apto a fornecer resultados válidos.

8 - Medição, análise e melhoria

A Organização deve planejar e implementar os processos de monitorização, medição, análise e melhoria necessários para demonstrar a conformidade com os requisitos do produto e para assegurar a conformidade do SGQ, para melhorar continuamente a eficácia do SGQ.

Monitorização e Medição

Satisfação do Cliente

Assegurar que a Organização monitoriza a informação relativa à percepção do cliente, quanto ao cumprimento dos seus requisitos. Tal serve para permitir que os resultados ou tendências desfavoráveis desencadeiem acções correctivas e melhoria contínua e que os resultados favoráveis possam ser utilizados para promover melhorias acrescidas no produto.

Auditoria interna

A organização deve conduzir auditorias internas em intervalos planeados para determinar se o SGQ está conforme com as disposições planeadas, com os requisitos desta Norma e com os requisitos do SGQ; está implementado e mantido com eficácia.

Monitorização e medição dos processos

A organização deve aplicar métodos apropriados para a monitorização e, onde aplicável, a medição dos processos do SGQ. Estes métodos devem demonstrar a aptidão dos processos para atingir os resultados planeados. Quando os resultados planeados não são atingidos, devem ser empreendidas correções e acções correctivas, conforme apropriado.

Controlo do produto não conforme

A organização deve assegurar que o produto que não está conforme com os requisitos do produto é identificado e controlado, para prevenir a sua utilização ou entrega involuntárias. Deve ser estabelecido um procedimento documentado para definir os controlos e correspondentes responsabilidades e autoridades para o tratamento do produto não conforme.

Análise de dados

A organização deve determinar, recolher e analisar dados apropriados para demonstrar a adequação e a eficácia do SGQ e para avaliar onde pode ser efetuada a melhoria contínua da eficácia do SQG. A análise dos dados deve proporcionar informação relativa a: satisfação do cliente, conformidade com os requisitos do produto, características e tendências dos processos e produtos, incluindo oportunidades para acções preventivas.

Melhoria Contínua

A Organização deve melhorar continuamente a eficácia do SGQ através da utilização: da Política da Qualidade, dos objetivos da qualidade, dos resultados das auditorias, da análise de dados e das ações corretivas e preventivas. Deve empreender ações para eliminar as causas das não conformidades com o fim de evitar repetições e determinar as acções para eliminar as causas de potenciais não conformidades, tendo em vista prevenir a sua ocorrência.

Capítulo IV

Estudo de Caso

O presente estudo tem como principal objetivo analisar qual o verdadeiro impacto da implementação e certificação de um sistema de gestão da qualidade numa entidade prestadora de serviços. A investigação recai num estudo de caso, nomeadamente num centro de formação profissional para a indústria têxtil - Modatex. Pretende-se analisar a perspetiva dos clientes e dos colaboradores, fazendo uma comparação entre o antes e o depois da certificação ISO 9001:2008, apurando o verdadeiro impacto do SGQ na organização.

4.1 - A perspetiva dos clientes

As tabelas que a seguir se apresentam, correspondem às respostas obtidas e respetivas percentagens em cada questão do questionário enviado aos clientes.

A tabela 4 identifica a distribuição da amostra por habilitações académicas:

Tabela 4 - Distribuição da amostra por Habilitações académicas (Clientes)

Habilitações	Nº de respostas
9º ano	2 (7%)
12º ano	12 (41%)
Licenciatura	11 (38%)
Mestrado	2 (7%)
Pós Graduação	1 (3%)
Doutoramento	0 (0%)
Outro	1 (3%)

No que diz respeito à imagem institucional transmitida pelo Modatex comparativamente à imagem transmitida pelos centros extintos, a tabela 5 indica os resultados obtidos em cada item desta temática:

Tabela 5 - Imagem Constitucional transmitida pelo Modatex comparativamente à imagem transmitida pelos centros extintos

Escala de Likert	1	2	3	4	5	6	7
Número de respostas obtidas e respetiva percentagem							
O Modatex demonstra uma maior preocupação em fazer passar uma imagem institucional de credibilidade.	0 (0%)	1 (4%)	3 (10%)	4 (14%)	10 (34%)	5 (17%)	6 (21%)
Modatex através da sua postura institucional revela uma maior referência na área da formação profissional.	1 (4%)	0 (0%)	2 (7%)	5 (17%)	5 (17%)	11 (38%)	5 (17%)
No Modatex existe uma maior preocupação de fornecer serviços alicerçados em inovações tecnológicas.	1 (4%)	0 (0%)	4 (14%)	2 (7%)	10 (34%)	8 (26%)	4 (14%)

Relativamente à Qualidade dos serviços prestados pelo Modatex em comparação com os centros extintos, a tabela 6 indica os resultados obtidos em cada item desta temática:

Tabela 6 - Qualidade dos serviços prestados pelo Modatex em comparação com os centros extintos

Escala de Likert	1	2	3	4	5	6	7
Número de respostas obtidas e respetiva percentagem							
O Modatex demonstra maior preocupação com a qualidade	1 (4%)	1 (4%)	2 (7%)	6 (21%)	7 (24%)	8 (28%)	4 (14%)
Os serviços que são prestados pelo Modatex são de qualidade	1 (4%)	1 (4%)	1 (4%)	5 (17%)	8 (28%)	8 (28%)	5 (17%)
Existe maior qualidade no serviço de atendimento que é efetuado pelos colaboradores do Modatex	1 (4%)	2 (7%)	3 (10%)	6 (21%)	5 (17%)	7 (24%)	5 (17%)
Os diversos tipos de serviços que são prestados pelo Modatex são divulgados e comunicados mais eficazmente	1 (4%)	2 (7%)	3 (10%)	8 (28%)	5 (17%)	7 (24%)	3 (10%)
No Modatex existe uma maior preocupação em proporcionar formações com conteúdos ajustados às necessidades dos clientes	1 (4%)	3 (10%)	3 (10%)	4 (14%)	7 (24%)	7 (24%)	4 (14%)
O Modatex propõe um maior leque de serviços diversificados, ajustados às necessidades dos clientes	0 (0%)	2 (7%)	1 (4%)	7 (24%)	8 (28%)	7 (24%)	4 (14%)
No Modatex, a informação que é disponibilizada aos seus diversos públicos, é fidedigna	1 (4%)	1 (4%)	1 (4%)	7 (24%)	6 (21%)	8 (28%)	5 (17%)

Em relação à Perceção quanto ao valor dos serviços prestados pelo Modatex comparativamente à dos centros extintos, a tabela 7 traduz os resultados obtidos:

Tabela 7 - Perceção quanto ao valor dos serviços prestados pelo Modatex comparativamente à dos centros extintos

Escala de Likert	1	2	3	4	5	6	7
Número de respostas obtidas e respetiva percentagem							
Existe um equilíbrio entre a qualidade dos serviços prestados pelo Modatex e os emolumentos cobrados pelos mesmos	1 (4%)	2 (7%)	3 (10%)	7 (24%)	6 (21%)	7 (24%)	3 (10%)

Relativamente à capacidade de organização na prestação dos serviços do Modatex comparativamente aos centros extintos, a tabela 8 fornece os resultados obtidos:

Tabela 8 - Capacidade de organização na prestação dos serviços do Modatex comparativamente aos centros extintos

Escala de Likert	1	2	3	4	5	6	7
Número de respostas obtidas e respetiva percentagem							
No Modatex a calendarização das formações que está estipulada é cumprida com mais rigor	2 (7%)	0 (0%)	3 (10%)	8 (28%)	7 (24%)	5 (17%)	4 (14%)
Quando me surgem dúvidas acerca de matérias respeitantes a áreas de intervenção do Modatex, as mesmas são-me esclarecidas de forma mais objetiva e atempada	1 (4%)	0 (0%)	3 (10%)	10 (35%)	4 (14%)	7 (24%)	4 (14%)

Por norma o serviço que me é prestado pelo Modatex corresponde melhor ao que foi solicitado	1 (4%)	1 (4%)	2 (7%)	12 (41%)	5 (17%)	5 (17%)	3 (10%)
Os serviços que solicito ao Modatex cumprem melhor os prazos que estão previstos para a sua realização	3 (10%)	0 (0%)	2 (7%)	10 (34%)	6 (21%)	6 (21%)	2 (7%)
Recebo informação acerca dos serviços que me estão a ser prestados pelo Modatex ou dos que se encontram pendentes, com maior frequência	2 (7%)	2 (7%)	5 (17%)	6 (21%)	6 (21%)	5 (17%)	3 (10%)

No que diz respeito ao Atendimento e capacidade de resposta dos colaboradores do Modatex comparativamente aos colaboradores dos centros extintos, a tabela 9 indica os resultados obtidos:

Tabela 9 - Atendimento e capacidade de resposta dos colaboradores do Modatex comparativamente aos colaboradores dos centros extintos

Escala de Likert	1	2	3	4	5	6	7
Número de respostas obtidas e respetiva percentagem							
O atendimento quando solicitado é efetuado de uma forma mais eficaz pelos colaboradores do Modatex	3 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	14 (48%)	5 (17%)	3 (10%)	4 (14%)
Os colaboradores do Modatex demonstram maior vontade em ajudar-me na resolução dos assuntos que se encontram pendentes	3 (10%)	0 (0%)	1 (4%)	14 (48%)	4 (14%)	3 (10%)	4 (14%)
Os colaboradores do Modatex fornecem-me melhores informações acerca do tempo que demora a realização do serviço	3 (10%)	1 (4%)	0 (0%)	13 (45%)	6 (21%)	2 (7%)	4 (14%)

Relativamente ao Nível de confiança gerado pelos colaboradores do Modatex comparativamente aos centros extintos, a tabela 10 indica os resultados obtidos em cada item da desta temática:

Tabela 10 - Nível de confiança gerado pelos colaboradores do Modatex comparativamente aos centros extintos

Escala de Likert	1	2	3	4	5	6	7
Número de respostas obtidas e respetiva percentagem							
O serviço que me é prestado pelos colaboradores do Modatex transmite-me maior confiança	1 (4%)	0 (0%)	3 (10%)	10 (35%)	7 (24%)	3 (10%)	5 (17%)
O Modatex transmite maior credibilidade ao nível do relacionamento com os diversos públicos/clientes	1 (4%)	2 (7%)	2 (7%)	10 (34%)	7 (24%)	3 (10%)	4 (14%)
Nota-se por parte dos colaboradores do Modatex uma maior preocupação em efetuar o atendimento com cortesia	2 (7%)	0 (0%)	0 (0%)	13 (45%)	4 (14%)	6 (21%)	4 (14%)
Os colaboradores do Modatex demonstram melhor domínio dos assuntos em matérias respeitantes do Modatex / Formação	1 (4%)	2 (7%)	4 (14%)	7 (24%)	5 (17%)	5 (17%)	5 (17%)

Relativamente ao Inter-relacionamento entre os diversos públicos do Modatex comparativamente ao dos centros extintos, a tabela 11 reflete os resultados obtidos nos respetivos questionários:

Tabela 11 - Inter-relacionamento entre os diversos públicos do Modatex comparativamente ao dos centros extintos

Escala de Likert	1	2	3	4	5	6	7
Número de respostas obtidas e respetiva percentagem							
No Modatex existe uma maior preocupação de personalizar os serviços oferecidos	1 (4%)	1 (4%)	3 (10%)	11 (38%)	5 (17%)	4 (14%)	4 (14%)
No Modatex procura-se promover um maior ambiente de formação individualizada	1 (4%)	3 (10%)	3 (10%)	5 (17%)	9 (31%)	5 (17%)	3 (10%)
O horário de funcionamento do Modatex é mais adequado e responde melhor às necessidades dos clientes	2 (7%)	1 (4%)	2 (7%)	10 (34%)	5 (17%)	4 (14%)	5 (17%)
Os colaboradores do Modatex procuram responder melhor às minhas necessidades específicas	0 (0%)	2 (7%)	2 (7%)	11 (38%)	6 (21%)	4 (14%)	4 (14%)

No que diz respeito aos Recursos materiais e humanos disponibilizados comparativamente ao dos centros extintos, a tabela 12 indica os resultados obtidos nos questionários:

Tabela 12 - Recursos materiais e humanos disponibilizados comparativamente ao dos centros extintos

Escala de Likert	1	2	3	4	5	6	7
Número de respostas obtidas e respetiva percentagem							
Os equipamentos disponíveis no Modatex são mais indicados para os serviços prestados	2 (7%)	1 (4%)	1 (4%)	11 (38%)	4 (14%)	7 (24%)	3 (10%)
As instalações do Modatex estão mais adequadas ao tipo de serviço específico que é prestado	2 (7%)	0 (0%)	2 (7%)	8 (27%)	6 (21%)	9 (31%)	2 (7%)
Os meios publicitários utilizados pelo Modatex adequam-se melhor à imagem que se procura transmitir	0 (0%)	0 (0%)	1 (4%)	11 (38%)	8 (27%)	7 (24%)	2 (7%)

Relativamente à Classificação da amostra considerada, a tabela 13 indica que 24 dos clientes são formandos, 2 são empresas e outros 2 são da categoria dos outros.

Tabela 13 - Classificação da amostra (Clientes)

Categoria	Nº de respostas
Formando	24 (86%)
Empresa	2 (7%)
Outros	2 (7%)

A tabela 14 identifica a distribuição da amostra por faixa etária:

Tabela 14 - Distribuição da amostra por faixa etária (Clientes)

Faixa etária	Nº de respostas
>18 e ≤ 25 anos	3 (10%)
>26 e ≤ 35 anos	10 (35%)
>36 e ≤ 45 anos	10 (35%)
>46 anos	6 (20%)

A tabela 15 identifica a distribuição da amostra por sexo:

Tabela 15 - Distribuição da amostra por sexo (Clientes)

Sexo	Nº de respostas
Feminino	21 (72%)
Masculino	8 (28%)

A tabela 16 identifica a distribuição da amostra por localidade:

Tabela 16 - Distribuição da amostra por localidade (Clientes)

Localidade	Nº de respostas
Sede - Porto	14 (48%)
Pólo Vila das Aves	1 (3%)
Pólo Barcelos	8 (28%)
Delegação da Covilhã	6 (21%)

4.2 - A perspetiva dos colaboradores externos

As tabelas que a seguir se apresentam, correspondem às respostas obtidas e respetivas percentagens em cada questão do questionário enviado aos colaboradores externos.

A tabela 17 caracteriza a amostra por habilitações académicas:

Tabela 17 - Distribuição da amostra por habilitações académicas (Colaboradores externos)

Habilitações	Nº de respostas
9º ano	0 (0%)
12º ano	1 (7%)
Licenciatura	10 (67%)
Mestrado	4 (27%)
Pós Graduação	0 (0%)
Doutoramento	0 (0%)
Outro	0 (0%)

No que diz respeito às razões que levaram o Modatex a adotar e implementar o Sistema de Gestão da Qualidade pela Norma a ISO 9001:2008, a tabela 18 caracteriza as respostas obtidas nos itens desta temática:

Tabela 18 - Razões que levaram o Modatex a adotar e implementar o Sistema de Gestão da Qualidade pela Norma a ISO 9001:2008

Escala de Likert	1	2	3	4	5	6	7
Número de respostas obtidas e respetiva percentagem							
Cumprimento dos requisitos / expectativas dos clientes	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (27%)	5 (33%)	6 (40%)
Ferramenta de Marketing/Publicidade	0 (0%)	1 (7%)	1 (7%)	1 (7%)	7 (47%)	4 (27%)	1 (7%)
Melhoria da qualidade dos serviços	0 (0%)	0 (0%)	2 (13%)	0 (0%)	1 (7%)	7 (47%)	5 (33%)
Melhoria dos procedimentos de trabalho	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (13%)	1 (7%)	8 (53%)	4 (27%)
Melhoria das práticas de gestão da qualidade	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	3 (20%)	7 (47%)	4 (27%)
Organização culta / disciplinada	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (13%)	2 (13%)	7 (47%)	4 (27%)

No que diz respeito à Satisfação global dos colaboradores externos com o Modatex comparativamente com a dos centros extintos, a tabela 19 indica os resultados obtidos:

Tabela 19 - Satisfação global dos colaboradores externos com o Modatex comparativamente com a dos centros extintos

Escala de Likert	1	2	3	4	5	6	7
Número de respostas obtidas e respetiva percentagem							
O Modatex transparece melhor imagem	0 (0%)	1 (7%)	0 (0%)	3 (20%)	3 (20%)	6 (40%)	2 (13%)
O Modatex tem melhor desempenho global	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	3 (20%)	3 (20%)	7 (47%)	1 (7%)
O Modatex tem um papel mais ativo na sociedade em geral	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	3 (20%)	3 (20%)	6 (40%)	2 (13%)
O nível de envolvimento dos colaboradores externos (formadores) é maior no Modatex	0 (0%)	0 (0%)	3 (20%)	2 (13%)	6 (40%)	3 (20%)	1 (7%)
Os mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores internos e externos são mais eficazes no Modatex	0 (0%)	0 (0%)	3 (20%)	4 (27%)	4 (27%)	3 (20%)	1 (7%)

Relativamente à Satisfação com a gestão do Modatex, comparativamente com a dos centros extintos, a tabela 20 indica os resultados obtidos com a temática:

Tabela 20 - Satisfação com a gestão do Modatex, comparativamente com a dos centros extintos

Escala de Likert	1	2	3	4	5	6	7
Número de respostas obtidas e respetiva percentagem							
A capacidade do executivo do Modatex para conduzir o Centro é maior	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	2 (13%)	5 (33%)	6 (40%)	1 (7%)
A capacidade do executivo do Modatex para comunicar com os colaboradores externos é maior	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	2 (13%)	6 (40%)	5 (33%)	1 (7%)
O Sistema de avaliação de colaboradores externos em vigor no Modatex é melhor	0 (0%)	0 (0%)	2 (13%)	2 (13%)	7 (47%)	4 (27%)	0 (0%)
A Postura do Modatex face à mudança e à modernização é melhor	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	0 (0%)	5 (33%)	7 (47%)	2 (13%)

No que diz respeito à Satisfação com as condições de trabalho do Modatex, comparativamente com a dos centros extintos, a tabela 21 indica os resultados obtidos com a temática:

Tabela 21 - Satisfação com as condições de trabalho do Modatex, comparativamente com a dos centros extintos

Escala de Likert	1	2	3	4	5	6	7
Número de respostas obtidas e respetiva percentagem							
O ambiente de trabalho no Modatex é melhor	0 (0%)	0 (0%)	2 (13%)	3 (20%)	4 (27%)	4 (27%)	2 (13%)
O modo como o Modatex lida com os conflitos, reclamações ou problemas pessoais é mais adequado	0 (0%)	0 (0%)	2 (13%)	3 (20%)	4 (27%)	5 (33%)	1 (7%)
No Modatex verifica-se maior igualdade de oportunidades nos processos de formação	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	2 (13%)	7 (47%)	4 (27%)	1 (7%)
No Modatex, verifica-se maior igualdade de tratamento	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	6 (40%)	3 (20%)	4 (27%)	1 (7%)

Relativamente à Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços do Modatex, comparativamente com a dos centros extintos, a tabela 22 caracteriza os resultados obtidos com a temática:

Tabela 22 - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços do Modatex, comparativamente com a dos centros extintos

Escala de Likert	1	2	3	4	5	6	7
Número de respostas obtidas e respetiva percentagem							
Verifica-se maior disponibilidade de equipamentos informáticos	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	2 (13%)	2 (13%)	6 (40%)	4 (27%)
Verifica-se maior disponibilidade de equipamento de comunicação (e-mail, telefone, fax, entre outros)	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	1 (7%)	2 (13%)	7 (47%)	4 (27%)
Verificam-se melhores condições de segurança	0 (0%)	0 (0%)	2 (13%)	2 (13%)	5 (33%)	3 (20%)	3 (20%)

Quanto aos Benefícios da implementação e certificação do SGQ do Modatex, a tabela 23 caracteriza as respostas obtidas nos vários itens desta temática:

Tabela 23 - Benefícios da implementação e certificação do SGQ do Modatex

Escala de Likert	1	2	3	4	5	6	7
Número de respostas obtidas e respetiva percentagem							
Maior satisfação dos clientes	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	2 (13%)	4 (27%)	4 (27%)	4 (27%)
Melhoria da imagem	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	1 (7%)	3 (20%)	5 (33%)	5 (33%)
Maior e melhor Publicidade / Marketing	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	1 (7%)	3 (20%)	5 (33%)	5 (33%)
Melhoria na definição e uniformização dos procedimentos de trabalho	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	1 (7%)	5 (33%)	3 (20%)	5 (33%)
Melhoria nos serviços prestados	0 (0%)	0 (0%)	2 (13%)	1 (7%)	4 (27%)	4 (27%)	4 (27%)
Melhoria nas relações internas da organização	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	4 (27%)	4 (27%)	3 (20%)	3 (20%)
Melhoria ao nível da gestão	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	3 (20%)	2 (13%)	5 (33%)	4 (27%)
Maior capacidade para atrair novos clientes	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	1 (7%)	6 (40%)	3 (20%)	4 (27%)
Aumento da satisfação dos colaboradores externos	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	4 (27%)	3 (20%)	4 (27%)	3 (20%)
Diminuição das reclamações dos clientes	0 (0%)	0 (0%)	2 (13%)	2 (13%)	5 (33%)	3 (20%)	3 (20%)

O Sistema de Gestão da Qualidade reduziu a burocracia	0 (0%)	1 (7%)	3 (20%)	3 (20%)	1 (7%)	5 (33%)	2 (13%)
O Modatex é um Centro reconhecido por ter a Certificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	3 (20%)	5 (33%)	3 (20%)	3 (20%)

A tabela 24 caracteriza a amostra considerada por localidade:

Tabela 24 - Distribuição da amostra por localidade

Localidade	Nº de respostas
Sede - Porto	3 (20%)
Pólo Vila das Aves	0 (0%)
Pólo Barcelos	2 (13%)
Delegação da Covilhã	10 (67%)

A tabela 25 caracteriza a amostra por faixa etária:

Tabela 25 - Distribuição da amostra por faixa etária

Faixa etária	Nº de respostas
>18 e ≤ 25 anos	1 (7%)
>26 e ≤ 35 anos	2 (13%)
>36 e ≤ 45 anos	6 (40%)
>46 anos	6 (40%)

A tabela 26 caracteriza a amostra por sexo:

Tabela 26 - Distribuição da amostra por sexo

Sexo	Nº de respostas
Feminino	10 (67%)
Masculino	5 (33%)

4.3 - A perspetiva dos colaboradores internos

As tabelas que a seguir se apresentam, correspondem às respostas obtidas e respetivas percentagens em cada questão do questionário enviado aos colaboradores internos.

A tabela 27 caracteriza a amostra por habilitações académicas:

Tabela 27 - Distribuição da amostra por habilitações académicas

Habilitações	Nº de respostas
9º ano	0 (0%)
12º ano	10 (43%)
Licenciatura	9 (39%)
Mestrado	1 (4%)
Pós Graduação	3 (13%)
Doutoramento	0 (0%)
Outro	0 (0%)

No que diz respeito às razões que levaram o Modatex a adotar e implementar o Sistema de Gestão da Qualidade pela Norma a ISO 9001:2008, a tabela 28 caracteriza as respostas obtidas nos itens desta temática:

Tabela 28 - Razões que levaram o Modatex a adotar e implementar o Sistema de Gestão da Qualidade pela Norma a ISO 9001:2008

Escala de Likert	1	2	3	4	5	6	7
Número de respostas obtidas e respetiva percentagem							
Cumprimento dos requisitos / expectativas dos clientes	1 (7%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (13%)	7 (30%)	5 (22%)	7 (30%)
Ferramenta de Marketing/Publicidade	3 (13%)	0 (0%)	3 (13%)	4 (17%)	5 (22%)	5 (22%)	3 (13%)
Melhoria da qualidade dos serviços	1 (7%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	6 (26%)	2 (9%)	13 (57%)
Melhoria dos procedimentos de trabalho	1 (7%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	5 (22%)	4 (17%)	12 (52%)
Melhoria das práticas de gestão da qualidade	1 (7%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (7%)	4 (17%)	8 (35%)	9 (39%)
Organização culta / disciplinada	1 (7%)	0 (0%)	1 (7%)	4 (17%)	1 (7%)	7 (30%)	9 (39%)

No que diz respeito à Satisfação global dos colaboradores internos com o Modatex comparativamente com a dos centros extintos, a tabela 29 indica os resultados obtidos:

Tabela 29 - Satisfação global dos colaboradores internos com o Modatex comparativamente com a dos centros extintos

Escala de Likert	1	2	3	4	5	6	7
Número de respostas obtidas e respetiva percentagem							
O Modatex transparece melhor imagem	2 (9%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (9%)	3 (13%)	9 (39%)	7 (30%)
O Modatex tem melhor desempenho global	3 (13%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (13%)	1 (4%)	8 (35%)	8 (35%)
O Modatex tem um papel mais ativo na sociedade em geral	1 (4%)	0 (0%)	1 (4%)	3 (13%)	2 (9%)	7 (30%)	9 (39%)
O nível de envolvimento dos colaboradores internos é maior no Modatex	1 (4%)	1 (4%)	3 (13%)	0 (0%)	7 (30%)	5 (22%)	6 (26%)
O envolvimento dos colaboradores internos nos processos de tomada de decisão e atividades de melhoria é maior	1 (4%)	0 (0%)	2 (9%)	5 (22%)	4 (17%)	6 (26%)	5 (22%)
Os mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores internos e chefias são mais efetivos no Modatex	2 (9%)	0 (0%)	1 (4%)	1 (4%)	8 (35%)	4 (17%)	7 (30%)

Relativamente à Satisfação com a gestão do Modatex, comparativamente com a dos centros extintos, a tabela 30 indica os resultados obtidos com a temática:

Tabela 30 - Satisfação com a gestão do Modatex, comparativamente com a dos centros extintos

Escala de Likert	1	2	3	4	5	6	7
Número de respostas obtidas e respetiva percentagem							
A capacidade do executivo do Modatex para conduzir o Centro é maior	1 (4%)	0 (0%)	2 (9%)	2 (9%)	1 (4%)	5 (22%)	12 (52%)
A capacidade do executivo do Modatex para comunicar com os colaboradores internos é maior	1 (4%)	0 (0%)	2 (9%)	3 (13%)	3 (13%)	4 (17%)	10 (43%)
O Sistema de avaliação de colaboradores internos em vigor no Modatex é melhor e mais justo	2 (9%)	0 (0%)	2 (9%)	1 (4%)	8 (35%)	6 (26%)	4 (17%)
A forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados e divulgados é mais adequada	2 (9%)	0 (0%)	1 (4%)	5 (22%)	4 (17%)	6 (26%)	5 (22%)
A postura do Modatex face à mudança e à modernização é melhor	2 (9%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (13%)	2 (9%)	3 (13%)	13 (57%)

Relativamente à Satisfação com as condições trabalho do Modatex, comparativamente com a dos centros extintos, a tabela 31 indica os resultados obtidos:

Tabela 31 - Satisfação com as condições trabalho do Modatex, comparativamente com a dos centros extintos

Escala de Likert	1	2	3	4	5	6	7
Número de respostas obtidas e respetiva percentagem							
O ambiente de trabalho no Modatex é melhor	2 (9%)	0 (0%)	2 (9%)	1 (4%)	6 (26%)	5 (22%)	7 (30%)
O modo como o Modatex lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais é mais adequado	2 (9%)	1 (4%)	1 (4%)	4 (17%)	4 (17%)	5 (22%)	6 (26%)
O horário de trabalho no Modatex é mais adequado	0 (0%)	0 (0%)	1 (4%)	2 (9%)	1 (4%)	2 (9%)	17 (74%)
A possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais aumentou	1 (4%)	0 (0%)	1 (4%)	2 (9%)	2 (9%)	4 (17%)	13 (57%)
No Modatex verifica-se maior igualdade de oportunidades nos processos de formação	0 (0%)	0 (0%)	3 (13%)	1 (4%)	2 (9%)	4 (17%)	13 (57%)
No Modatex, verifica-se maior igualdade de tratamento	2 (9%)	0 (0%)	2 (9%)	2 (9%)	2 (9%)	7 (30%)	8 (35%)

No que diz respeito à Satisfação com o desenvolvimento da carreira no Modatex, comparativamente com a dos centros extintos, a tabela 32 indica os resultados obtidos nesta temática:

Tabela 32 - Satisfação com as condições trabalho do Modatex, comparativamente com a dos centros extintos

Escala de Likert	1	2	3	4	5	6	7
Número de respostas obtidas e respetiva percentagem							
A política de gestão de recursos humanos existente é mais adequada	1 (4%)	0 (0%)	1 (4%)	3 (13%)	4 (17%)	8 (35%)	6 (26%)
As oportunidades para desenvolver novas competências aumentaram	1 (4%)	0 (0%)	2 (9%)	2 (9%)	3 (13%)	6 (26%)	9 (39%)
As oportunidades para a realização de ações de formação aumentaram	0 (0%)	0 (0%)	2 (9%)	1 (4%)	3 (13%)	4 (17%)	13 (57%)

Relativamente à Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços do Modatex, comparativamente com a dos centros extintos, a tabela 33 caracteriza os resultados obtidos com a temática:

Tabela 33 - Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços do Modatex, comparativamente com a dos centros extintos

Escala de Likert	1	2	3	4	5	6	7
Número de respostas obtidas e respetiva percentagem							
Verifica-se maior disponibilidade de equipamentos informáticos	0 (0%)	0 (0%)	2 (9%)	1 (4%)	5 (22%)	4 (17%)	11 (48%)
Verifica-se maior disponibilidade de equipamento de comunicação (e-mail, telefone, fax, entre outros)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (9%)	2 (9%)	6 (26%)	13 (57%)
Verificam-se melhores condições de higiene	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (30%)	2 (9%)	7 (30%)	7 (30%)
Verificam-se melhores condições de higiene	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (30%)	2 (9%)	8 (35%)	6 (26%)
Os serviços de refeitório e bar melhoraram	4 (17%)	3 (13%)	4 (17%)	4 (17%)	3 (13%)	4 (17%)	1 (4%)

Relativamente à Satisfação com as melhorias no serviço do Modatex, com a implementação e certificação do sistema de gestão da qualidade, a tabela 34 indica os resultados obtidos em cada item da temática:

Tabela 34 - Satisfação com as melhorias no serviço do Modatex, com a implementação e certificação do sistema de gestão da qualidade

Escala de Likert	1	2	3	4	5	6	7
Número de respostas obtidas e respetiva percentagem							
Verificam-se melhorias introduzidas no seu serviço	1 (4%)	1 (4%)	2 (9%)	1 (4%)	2 (9%)	11 (48%)	5 (22%)
Verificam-se melhorias ao nível do seu desempenho profissional	1 (4%)	1 (4%)	2 (9%)	0 (0%)	2 (9%)	13 (57%)	4 (17%)

Quanto aos Benefícios da implementação e certificação do SGQ do Modatex, a tabela 35 caracteriza as respostas obtidas nos vários itens desta temática:

Tabela 35- Benefícios da implementação e certificação do SGQ no Modatex

Escala de Likert	1	2	3	4	5	6	7
Número de respostas obtidas e respetiva percentagem							
Melhoria da relação com os clientes e sua satisfação	1 (4%)	1 (4%)	0 (0%)	3 (13%)	2 (9%)	13 (57%)	3 (13%)
Melhoria nos serviços prestados	2 (9%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (9%)	4 (17%)	11 (48%)	4 (17%)
Melhoria da relação com os fornecedores	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (17%)	6 (26%)	11 (48%)	2 (9%)
Diminuição da incidência de serviços não conformes	1 (4%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (17%)	3 (13%)	12 (52%)	3 (13%)
Aumento da satisfação, motivação e produtividade dos colaboradores internos	2 (9%)	1 (4%)	1 (4%)	2 (9%)	4 (17%)	10 (43%)	3 (13%)
Melhoria nas relações internas da organização	2 (9%)	0 (0%)	2 (9%)	1 (4%)	4 (17%)	11 (48%)	3 (13%)
Melhoria na definição e uniformização dos procedimentos de trabalho	2 (9%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (13%)	1 (4%)	7 (30%)	10 (43%)
Melhoria na definição das responsabilidades e funções dos colaboradores internos	2 (9%)	1 (4%)	0 (0%)	2 (9%)	4 (17%)	7 (30%)	7 (30%)
O Sistema de Gestão da Qualidade reduziu a burocracia	3 (13%)	2 (9%)	1 (4%)	11 (48%)	2 (9%)	3 (13%)	1 (4%)
Aumento do conhecimento da gestão da qualidade	1 (4%)	0 (0%)	1 (4%)	3 (13%)	4 (17%)	8 (35%)	6 (26%)

Maior capacidade para atrair novos clientes	2 (9%)	0 (0%)	2 (9%)	1 (4%)	5 (22%)	8 (35%)	5 (22%)
Aumento do volume de formação e prestação de serviços	0 (0%)	0 (0%)	1 (4%)	2 (9%)	3 (13%)	10 (43%)	7 (30%)
É uma mais valia para o Modatex ter um Sistema de Gestão da Qualidade implementado e Certificado	1 (4%)	0 (0%)	1 (4%)	4 (17%)	2 (9%)	2 (9%)	13 (57%)
O Modatex é um Centro reconhecido por ter a Certificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade	3 (13%)	1 (4%)	0 (0%)	2 (9%)	5 (22%)	5 (22%)	7 (30%)

A tabela 36 caracteriza a amostra considerada por localidade:

Tabela 36 - Distribuição da amostra por localidade

Localidade	Nº de respostas
Sede - Porto	9 (39%)
Pólo Vila das Aves	2 (9%)
Pólo Barcelos	1 (4%)
Delegação da Covilhã	11 (48%)

A tabela 37 caracteriza a amostra por faixa etária:

Tabela 37 - Distribuição da amostra por faixa etária

Faixa etária	Nº de respostas
>18 e ≤ 25 anos	0 (0%)
>26 e ≤ 35 anos	3 (13%)
>36 e ≤ 45 anos	14 (61%)
>46 anos	6 (26%)

A tabela 38 caracteriza a amostra por sexo:

Tabela 38 - Distribuição da amostra por sexo

Sexo	Nº de respostas
Feminino	20 (87%)
Masculino	3 (13%)

Capítulo V

Análise e Discussão dos Resultados

Após análise e interpretação dos resultados, importa nesta fase apresentar as principais relevâncias no sentido de canalizar respostas para a elaboração das conclusões do presente estudo.

Análise e discussão dos resultados - Perspetiva dos clientes

No que diz respeito aos resultados obtidos com o questionário enviado aos clientes, numa primeira análise e de uma forma global, verifica-se que existe uma maior satisfação dos clientes com o Modatex comparativamente aos centros extintos.

A perspectiva dos clientes revela que o Modatex procura transmitir melhor imagem institucional de credibilidade, comparativamente aos centros extintos. Cerca de 70% das respostas concorda que o Modatex demonstra maior preocupação com a imagem institucional. Na minha opinião, a certificação por si só, transmite parte dessa imagem de credibilidade ao Modatex. As pessoas associam a certificação a um determinado prestígio da organização e consequente credibilidade.

Relativamente à qualidade dos serviços, mais de 50% das respostas obtidas indicam que os clientes concordam que o Modatex presta serviços de maior qualidade comparativamente aos centros extintos. Neste leque de questões, realça-se o facto de o Modatex procurar identificar as necessidades dos clientes e ajustar a oferta formativa. Invoca-se neste caso um princípio que é adotado pela norma ISO 9001:2008 que é a determinação dos requisitos dos clientes, referido em várias cláusulas da mesma em contextos diferentes.

Quanto à capacidade de organização na prestação dos serviços, as respostas obtidas evidenciam que uma boa parte dos clientes respondentes não concordam nem discordam, ou seja, não têm opinião formada e não conseguem fazer a comparação com os centros extintos. No entanto prevalece em maioria a concordância que o Modatex tem maior capacidade de organização na prestação dos serviços (uma média de 50%). As questões relacionadas com a organização refletem-se nos requisitos da norma que dizem respeito ao planeamento, concepção e desenvolvimento do serviço. (Requisito 7).

No que diz respeito ao atendimento e capacidade de resposta dos colaboradores do Modatex, verifica-se, após análise dos resultados obtidos, que cerca de 50% dos clientes não consegue ter opinião bem definida (não concorda nem discorda) manifestando claramente que não têm termo de comparação efetivo entre o Modatex e os centros extintos. Esta temática relaciona-se diretamente com o grau de envolvimento dos colaboradores na política da qualidade, sendo certo que não é fácil incutir uma cultura e/ou mentalidade diferente nas pessoas de uma forma célere e eficaz. Uma vez que os colaboradores do Modatex são os mesmos que os dos centros extintos, os resultados indicam que a sensibilização para a qualidade e para ir de encontro aos requisitos e necessidades dos clientes ainda não se sobressai o suficiente por parte dos mesmos.

Relativamente ao nível de confiança gerado pelos colaboradores do Modatex, comparativamente aos centros extintos, os resultados indicam que existe uma boa percentagem de clientes que mais uma vez não tem opinião bem definida para o termo de comparação. Ainda assim, cerca de 50% das respostas obtidas demonstram a concordância de que os colaboradores do Modatex geram um maior nível de confiança nos conhecimentos e informações que transmitem aos seus clientes.

Sobre o inter-relacionamento entre os diversos públicos do Modatex, e à semelhança das questões anteriores, também se verifica uma percentagem significativa de respostas que evidenciam a falta de termo de comparação por parte dos clientes. No entanto, mais de 50% das respostas indicam que existe um maior inter-relacionamento entre os diversos públicos do Modatex comparativamente aos centros extintos. A maioria das questões estão diretamente relacionadas com um dos princípios da gestão da qualidade e que está presente em vários dos requisitos da ISO 9001: Focalização no cliente, por um lado na determinação dos seus requisitos e necessidades, e por outro lado, no cumprimento desses mesmos requisitos.

Mais de 50% das respostas revertem para a concordância de que o Modatex disponibilizada melhores recursos e equipamentos comparativamente aos centros extintos. A formulação destas questões está diretamente relacionada com a cláusula 6 da norma ISO 9001 - Gestão de Recursos. A preocupação com o providenciar de recursos materiais e humanos por parte do Modatex está refletida nas respostas obtidas nesta temática.

Ao analisar a caracterização da amostra, é de referir que a taxa de resposta foi muito baixa atendendo ao número de questionários enviados. Apenas responderam 2 empresas e 26 formandos. Para futuros estudos de investigação, esta é uma questão que deverá ser bastante refletida, ou seja, definir aplicar metodologias mais eficazes para a recolha da informação pretendida.

Verifica-se uma grande percentagem de respondentes com habilitações literárias com 12º ano (41%) e licenciatura (38%), o que leva a concluir que os clientes que mais responderam ao questionário são formandos da formação pós laboral, pois é onde normalmente se concentram os formandos com habilitações literárias mais elevadas.

No que diz respeito às faixas etárias, os resultados obtido permitem-nos indicar que cerca de 70% dos clientes que responderam ao questionário têm idades compreendidas entre os 26 e 45 anos. Relativamente à caracterização da amostra por sexo, 72% da amostra é feminina, o que poderá indicar que o público feminino terá mais sensibilidade para esta temática comparativamente ao masculino.

Quanto às localidades, 48% das respostas provêm da Sede - Porto, 28% do Polo de Barcelos, 21% da Delegação da Covilhã e apenas 3% do Polo da Vila das Aves.

Análise e discussão dos resultados - Perspetiva dos Colaboradores externos

No que diz respeito aos resultados obtidos com o questionário enviado aos colaboradores externos (formadores e consultores), numa primeira análise e de uma forma global, verifica-se que existe uma maior satisfação dos colaboradores externos com o Modatex comparativamente aos centros extintos.

Fazendo a análise comparativa à satisfação dos clientes, verifica-se que o aumento da satisfação dos colaboradores externos é mais evidente, atendendo às respostas obtidas. Os colaboradores externos demonstram claramente que a satisfação é bastante maior com o Modatex, comparativamente aos centros extintos.

Os colaboradores externos do Modatex são maioritariamente da opinião de que a implementação do SGQ no Modatex tem como objetivo melhorar em várias vertentes, designadamente na melhoria da qualidade dos serviços, nos procedimentos de trabalho e no cumprimento dos requisitos dos clientes. A taxa de concordância ronda os 90%. Daqui se depreende que de facto as pessoas continuam com a noção clara de que a implementação de um SGQ numa organização traz vantagens significativas, e consideram que a certificação não se cinge apenas a uma questão de marketing ou imitação dos concorrentes.

No que diz respeito mais especificamente à satisfação global dos colaboradores externos, e atendendo às respostas obtidas, verifica-se que uma média de cerca de 70% se encontra mais satisfeito com o Modatex. As questões que foram consideradas para a recolha desta informação estão diretamente relacionadas com os mecanismos de comunicação e de envolvimento existentes no Modatex para com os seus colaboradores. A norma ISO 9001 também tem uma palavra a dizer sobre esta temática tendo como base outro dos princípios da gestão da qualidade: o envolvimento de todos os colaboradores. O envolvimento da gestão de topo e a comunicação interna são duas das cláusulas que a norma ISO 9001 estabelece nesse sentido. Relativamente às respostas obtidas, está bastante evidenciada a concordância de que a satisfação global dos colaboradores externos é maior com o Modatex comparativamente aos centros extintos.

As questões referenciadas na tabela 16 (resultados) espelham de uma forma determinante o requisito 5 e sub-requisitos associados da norma ISO 9001 - Responsabilidade da Gestão. As respostas obtidas evidenciam claramente uma maior satisfação com o executivo do Modatex comparativamente com a dos centros extintos. Outro dos requisitos em análise neste leque de questões prende-se com o sistema de avaliação dos colaboradores externos (requisito 7.4.1 - Processo de compra - avaliação e seleção de fornecedores). Os colaboradores externos, ou seja, os formadores do Modatex consideram que o sistema de avaliação no Modatex é melhor (cerca de 74%).

No que concerne às condições de trabalho do Modatex e condições de higiene, segurança e equipamentos, os colaboradores externos consideram que são melhores, comparativamente com a dos centros extintos. A concordância é bastante significativa. Estas questões estão diretamente relacionadas com o requisito 6 da norma: gestão de recursos.

Relativamente aos benefícios da implementação e certificação do SGQ no Modatex, de acordo com os resultados obtidos, verifica-se uma grande percentagem de concordância em todos os itens invocados. No entanto, no que diz respeito à redução da burocracia, a concordância não foi muito significativa (apenas 53% concordam com a redução da burocracia). Pode concluir-se que o excesso de documentos poderá ser um dos impactos menos favoráveis da certificação nos colaboradores externos.

A amostra caracteriza-se por ser maioritariamente da Delegação da Covilhã (67%). Apenas 20% corresponde à Sede - Porto e 13% ao Polo de Barcelos. Não houve respostas por parte do Polo de Vila das Aves. À semelhança dos clientes, também as respostas obtidas são em maior número do público feminino (67%).

Análise e discussão dos resultados - Perspetiva dos Colaboradores internos

No que diz respeito aos resultados obtidos com o questionário enviado aos colaboradores internos, numa primeira análise e de uma forma global, verifica-se que existe uma maior satisfação dos colaboradores internos com o Modatex comparativamente aos centros extintos.

Ao analisar, comparando com os clientes e com os colaboradores externos, verifica-se que as respostas obtidas por parte dos colaboradores internos estão num patamar bastante semelhante aos colaboradores externos. Reforça-se então que o impacto da certificação é mais significativo no aumento da satisfação dos colaboradores. Embora os clientes também se encontrem mais satisfeitos de um modo global, os resultados indicam que esse aumento de satisfação não é tão evidente, ao compararmos com os resultados obtidos com os colaboradores.

Os colaboradores internos do Modatex concordam em larga escala que as principais razões que levaram o Modatex a implementar um SGQ são as melhorias ao nível da qualidade do serviço, ao nível dos procedimentos de trabalho e ao nível do cumprimento dos requisitos dos clientes.

Da análise dos resultados das questões sobre a satisfação global dos colaboradores internos com o Modatex comparativamente com a dos centros extintos, verifica-se que existe uma concordância efetiva e significativa de que a satisfação global é maior no Modatex. Este leque de questões está muito relacionado com o requisito 5 da norma: responsabilidade da gestão. No que diz respeito à forma como o executivo gere o Modatex comparativamente com a dos centros extintos, verifica-se uma maior satisfação por parte dos colaboradores internos.

Relativamente às condições de trabalho do Modatex comparativamente com as dos centros extintos, os colaboradores internos manifestam nas suas respostas uma concordância significativa de que são melhores. Este conjunto de questões está diretamente relacionado com o requisito 6 da norma: gestão de recursos, que determina um conjunto de sub-requisitos que vão ao encontro da competência, formação e consciencialização dos recursos humanos. Com os resultados obtidos, verifica-se que os colaboradores internos consideram que estão mais satisfeitos com o desenvolvimento da carreira no Modatex, comparativamente com a dos centros extintos.

Atendendo às respostas obtidas, os colaboradores internos encontram-se mais satisfeitos com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços do Modatex, comparativamente aos centros extintos.

Da análise dos resultados relacionados com a satisfação com as melhorias no serviço do Modatex, comparativamente aos centros extintos, resulta que os colaboradores internos consideram que foram introduzidas melhorias no serviço de cada um e verificam-se melhorias ao nível do desempenho profissional, sendo estas melhorias consequência da implementação do SGQ.

Relativamente aos benefícios da implementação e certificação do SGQ no Modatex, de acordo com os resultados obtidos, verifica-se uma grande percentagem de concordância em todos os itens invocados. De referir que em relação à redução da burocracia, e contrariamente ao que os colaboradores externos manifestaram, os colaboradores internos maioritariamente (cerca de 50%) consideram que não concordam nem discordam com a redução da burocracia com a implementação do SGQ. Como tal, os colaboradores internos não são de opinião de que o SGQ tenha vindo a aumentar a burocracia. No que diz respeito à caracterização da amostra, de referir que 48% das respostas provêm de colaboradores da Delegação da Covilhã e 39% da Sede - Porto.

Os resultados obtidos, de um modo global, reiteram alguns estudos e respetiva literatura, ao invocarem que o serviço prestado por organizações certificadas é melhor avaliado do que o serviço prestado por organizações não certificadas, quer numa análise global quer numa análise individual dos vários itens, como qualidade do produto/serviço, cumprimento de prazos, imagem, eficiência, entre outros. A avaliação da satisfação global e o cumprimento de requisitos são também melhores avaliados em organizações certificadas, quando comparado com organizações não certificadas. Estes resultados coadunam-se com as melhorias e vantagens apontadas à implementação e certificação de um sistema de gestão da qualidade nas organizações. Nas últimas décadas tem-se assistido, um pouco por todo o mundo, ao aparecimento de organizações certificadas. A imagem veiculada às organizações certificadas segundo a norma ISO 9001 pretende transmitir confiança quanto à qualidade dos seus produtos e serviços, criando assim uma vantagem competitiva. Da revisão bibliográfica efetuada conclui-se que as organizações quando decidem implementar e certificar o seu sistema de gestão da qualidade baseadas em motivações internas obtêm maiores e mais importantes melhorias a nível de organização e gestão. De igual modo, o envolvimento da gestão de topo na implementação do SGQ é um fator crítico de sucesso que potencia a imagem e satisfação dos clientes. Neste estudo, ficou bastante evidente que o envolvimento da gestão de topo é uma realidade e é transmitida aos colaboradores e clientes do Modatex. Tal fato ficou realçado nos resultados obtidos nas questões diretamente relacionadas com este princípio de gestão da qualidade.

De referir ainda que ficou também demonstrado que aplicando e cumprindo os requisitos da norma ISO 9001, existe uma melhoria significativa em vários aspetos, nomeadamente: melhoria da qualidade dos serviços, melhoria dos procedimentos de trabalho, melhoria do envolvimento dos colaboradores, melhoria das condições de segurança e de equipamentos disponíveis,

melhoria na gestão global, melhoria na capacidade de organização e aumento do nível de confiança do Modatex comparativamente aos centros extintos. As questões atrás referidas encontram-se descritas no percorrer dos requisitos da norma de base para a implementação do SGQ, ora vejamos:

Melhoria da qualidade dos serviços: requisitos 6 - Gestão de Recursos, requisito 7 - Realização do Serviço e requisito 8 - medição, análise e melhoria.

Melhoria dos procedimentos de trabalho: essencialmente relacionado com o requisito 4 - Requisitos Gerais.

Melhoria do envolvimento dos colaboradores: Requisito 5 - Responsabilidade da Gestão e Requisito 6 - Gestão de recursos.

Melhoria da Gestão: Requisito 5 - Responsabilidade da Gestão e Requisito 8 - Medição, análise e melhoria.

A obrigatoriedade de implementar os requisitos da norma ISO 9001 baseada nos princípios fundamentais da Gestão da Qualidade refletiu-se na melhoria da prestação dos serviços e consequente aumento da satisfação dos clientes e refletiu-se de forma ainda mais vincada no aumento da satisfação dos colaboradores do Modatex.

Num estudo sobre o impacto da certificação ISO 9001 nas empresas, Furtado (2003) observa que o principal objetivo de implementação de um SGQ é o da melhoria interna da organização, seguindo-se o aumento da qualidade do serviço e posteriormente a certificação da empresa e melhoria da imagem. Os principais benefícios internos de um SGQ são a “maior consciencialização para a qualidade, uma definição mais clara das responsabilidades e o envolvimento dos trabalhadores”. No que respeita aos benefícios externos, é apresentado “o aumento da confiança dos clientes e a melhoria da imagem da empresa”. Fazendo a comparação com o estudo de caso Modatex, verifica-se que os benefícios referidos no estudo de Furtado também se aplicam no caso desta investigação, tendo em conta os resultados obtidos.

Num estudo realizado a 160 empresas australianas por Casadesús et al. (2001), observou-se que os principais benefícios de certificação foram o aumento do conhecimento a nível da qualidade, o aumento do conhecimento relativamente à qualidade do produto, melhoria a nível da gestão, melhoria no relacionamento com clientes, melhoria nos produtos e serviços oferecidos, melhoria nas relações internas da organização, aumento da satisfação dos clientes e aumento do respeito pelas empresas concorrentes.

Capítulo VI

Conclusões

Com a análise e interpretação dos resultados conclui-se que o serviço prestado pelo Modatex é melhor avaliado comparativamente ao serviço que era prestado pelos centros extintos. Existe uma diferenciação bastante evidente tendo em conta os resultados obtidos, ou seja, os clientes encontram-se mais satisfeitos após a implementação de um SGQ certificado pela norma ISO 9001. Relativamente aos colaboradores, os resultados são ainda mais notórios e sem sombra de dúvida que se encontram mais satisfeitos, de um modo global, ao colaborar com o Modatex.

Atendendo aos principais objetivos do presente estudo, conclui-se que o impacto da implementação da Norma ISO 9001:2008 no Modatex é positivo. Levou ao aumento da satisfação dos seus clientes e ao aumento da satisfação dos seus colaboradores, comparativamente aos centros extintos que não eram detentores de um SGQ certificado.

O serviço prestado pelo Modatex é melhor avaliado do que o serviço que era prestado pelos centros extintos. Existe uma diferenciação bastante evidente tendo em conta os resultados obtidos. Os colaboradores do Modatex, de um modo global, também se encontram mais satisfeitos.

A certificação foi considerada um objetivo essencial na fusão dos centros de formação extintos. Apenas um dos centros extintos detinha a certificação pela ISO 9001:2008, e a Gestão de Topo do novo centro - Modatex considerou que a estratégia para que a fusão se concretizasse de uma forma célere e sem grandes constrangimentos, principalmente ao nível do serviço dos seus colaboradores, seria adotar e estender a implementação do SGQ a todas as localidades. Citando a Diretora do Modatex, Dr^a Sónia Pinto: “.... Se não fosse o SGQ implementado não teria conseguido a fusão dos centros de uma forma tão organizada e tão célere.....”

Garau (2003), afirma que a Qualidade melhora as condições de trabalho e torna os colaboradores mais conscientes das suas tarefas, permite a realização das mesmas com menos erros, possibilita uma aprendizagem contínua fazendo aumentar o orgulho no seu trabalho.

Do meu ponto de vista, a implementação de um SGQ, antes de conseguir o principal objetivo: a melhoria da qualidade, ajuda a “arrumar a organização”, tanto ao nível de procedimentos de trabalho como ao nível da organização interna. Prova desta realidade é o fato de algumas organizações, que após conseguirem a certificação do SGQ através de uma entidade externa e, por qualquer motivo, perderem essa certificação, continuarem a utilizar todos os procedimentos e processos do SGQ que foi implementado. Este testemunho indica claramente que a implementação de um SGQ numa organização é demasiado vantajoso para se perder. Não me recorde de ler este tipo de informação na análise bibliográfica que efetuei, mas tenho conhecimento de várias empresas nestas circunstâncias, em que o principal motivo pelo qual já não detêm o SGQ certificado prende-se com questões financeiras. É uma questão que poderia ser alvo de abordagens futuras na temática da qualidade, pois é uma realidade que os custos para a manutenção de um SGQ certificado por uma entidade externa continuam a ser demasiado avultados para as organizações.

6.1 - Limitações

Uma das limitações impostas a este estudo de caso está implícita à técnica de recolha de dados usada, uma vez que não é possível controlar o número de respostas obtidas, estando sujeito ao interesse demonstrado por quem responde. A taxa de respostas aos questionários foi relativamente baixa pelo que as conclusões não nos permitem garantir a fiabilidade desejada dos resultados. Alguns motivos poderão estar na origem desta falta de respostas, nomeadamente:

- O período em que foi feito o envio dos questionários (no decorrer do mês de agosto de 2014, que é considerado o período auge de férias dos clientes e colaboradores);
- Uma vez que a divulgação foi feita por e-mail e a participação é voluntária, apenas os indivíduos com alguma sensibilidade para a importância das questões em estudo terão respondido;
- A extensão dos questionários. Caso voltasse a aplica-los, iria diminuir o número de questões de cada questionário por considera-los ligeiramente extensos.

Outra questão que poderá ter interferido de algum modo nas respostas obtidas prende-se com o fato da gestão de topo dos centros extintos não ser exatamente a mesma que a do Modatex. Quer isto dizer que houve mudanças nas pessoas que ocuparam o executivo do Modatex comparativamente aos centros extintos.

Esta diferença poderá ter influenciado o modo como o Modatex interage com os seus colaboradores e clientes. Algumas das respostas às questões relacionadas com a gestão de topo podem ter sido influenciadas por esta mudança. Poderia inclusivamente haver descontentamento com o executivo dos centros extintos.

Atendendo à minha experiência profissional e enquanto colaboradora numa organização que tem implementado um SGQ certificado (Modatex), julgo que tenho condições para argumentar que alguns dos documentos do SGQ não são interpretados e aplicados no seu verdadeiro objetivo para os quais foram criados, mas sim como meros documentos cujo preenchimento e arquivo são de carácter obrigatório porque a certificação assim o obriga. A sensibilização para a qualidade e para a importância dos documentos do SGQ não é uma tarefa fácil porque é uma tarefa que deve ser incutida nas pessoas, pessoas essas que têm mentalidades e culturas diferentes. Na minha opinião continua e continuará a ser uma das tarefas mais difíceis que as organizações enfrentam quando pretendem implementar um SGQ.

Referências Bibliográficas

Carlos Vasconcelos Cruz / Óscar Carvalho - Qualidade - Uma filosofia de gestão. 2ª Edição.

Fernando Nogueira Ganhão e Artur Pereira - A gestão da qualidade. Editorial Presença, 1992

D. Paranthaman , Controlo da Qualidade. McGraw-Hill, S. Paulo, 1990.

Bernillou e O. Cerutti, Lidel - A Qualidade Total - Implementação e Gestão”. Edições Técnicas, Lisboa, 1990.

Barrie Dale e Cary Cooper, Qualidade Total e Recursos Humanos, Editorial Presença, Lisboa, 1995.

Aníbal Pires/Anabela Santos. Satisfação dos Clientes, um objetivo estratégico de gestão.

António Ramos Pires. Sistemas de Gestão da Qualidade. Edições Sílabo. 1ª Edição, Lisboa 2012.

NP EN ISO 19011: 2012. Linha de orientação para auditorias a sistemas de gestão.

NP EN ISO 9000: 2005. Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e vocabulário.

NP EN ISO 9004:2011. Gestão do sucesso sustentado de uma organização - uma abordagem da gestão pela qualidade.

NP EN ISO 9001:2008. Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos.

NP EN ISO 8402:1997. Gestão da qualidade e garantia da qualidade - vocabulário.

Guia interpretativo da Norma NP EN ISO 9001:2008 - Abril 2010 da APCER.

António, Nelson Santos; Teixeira, António (2009) - Gestão da Qualidade: de *Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Lisboa: Edições Sílabo.

Diário da República, 1.ª série — N.º 66 — 4 de Abril de 2011 - Portaria n.º 135/2011 de 4 de Abril (Criação do Modatex).

Pinto, Abel; Soares, Iolanda (2010) - Sistemas de gestão da qualidade: guia para a sua implementação. Lisboa: Edições Sílabo.

Gotzamani, K. D., Theodoakioglou, Y. D. e Tsiotras, G. D. (2006), "A longitudinal study of the ISO 9000 (1994) series' contribution towards TQM in Greek industry", The TQM Magazine, Vol. 18, No.1, pp. 44-54.

Micaela Martínez-Costa, Ángel R. Martínez-Lorente, (2007) "A triple analysis of ISO 9000 effects on company performance", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 56 Iss: 5/6, pp.484 - 499

Matts Carlsson, Dan Carlsson, (1996) "Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish industry", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 13 Iss: 7, pp.36 - 47

JURAN, Joseph M. Juran planeamento da qualidade. São Paulo: Pioneira, 1990.

JURAN, J. M.; GRYNA, Frank M. Controle da qualidade handbook: conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo: Makron Books, 1991. v.1.

TOLEDO, José C. de. Qualidade industrial: conceitos, sistemas e estratégias. São Paulo : Atlas, 1987.

PICCHI, F. A. **Sistemas de qualidade**: uso em empresas de construção de edifícios. 1993. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1993.

Zeithaml, V. A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1996). The behavioural consequences of service quality. Journal of Marketing Management, 60(No. April), 31-46.

Evangelos L. Psomas; Angelos Pantouvakis; Dimitrios P. Kafetzopoulos (2012). "The impact of ISO 9001effectiveness on the performance of service companies", Managing Service Quality Vol. 23 N° 2, 2013 pp. 149-164. Emerald Group Publishing Limited.

Alexandra Simon, Luc Honore Petnji Yaya, Stanislav Karapetrovic, Marti Casadesus (2013). "Can integration difficulties affect innovation and satisfaction?", Industrial Management & Data Systems, Vol.114 N° 2, 2014 pp.183-202. Emerald Group Publishing Limited.

Luc Honore Petnji Yaya, Frederic Marimon & Marti Casadesus (2014) , "The revitalising effect of ISO 9001 on dissatisfied customers, Total Quality Management & Business Excellence, 25:7-8, 856-864.

Furtado, Artur (2003). Impacte da Certificação ISO 9000 nas empresas portuguesas. Portuguese Journal of Management Studies, 8(2), 173-203.

Casadesús, M.; Gerasa, G. e Heras, I. (2001). Benefits of ISO 9000 - Implementation in Spanish industry. European Business Review, Vol. 13, Nº 6, 327 - 335.

www.apcer.pt (Site da Associação Portuguesa para a Certificação)

www.ipq.pt (Site do Instituto Português da Qualidade)

www.apq.pt - Site Associação Portuguesa para a Qualidade

www.afnor.org.com (Site Associação Francesa para a Normalização)

www.iefpep.pt

www.iso.org.com (ISO Survey of certifications 2013)

Anexos

Anexo 1 - Questionário aos clientes

Questionário aos Clientes

Instruções para preenchimento do questionário:

Responda por favor às questões abaixo indicadas, utilizando para o efeito a escala de (1) a (7) que lhe é proposta para registar a sua perceção quanto aos serviços prestados pelo Modatex comparativamente aos serviços prestados pelos centros extintos, usando a seguinte escala:

1 = Discordo totalmente

2 = Discordo muito

3 = Discordo

4 = Não concordo nem discordo

5 = Concordo

6 = Concordo muito

7 = Concordo totalmente

NA = Não aplicável

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretende-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Este questionário é de natureza confidencial, como tal, o anonimato é respeitado.

Questionário

1 - Foi cliente (como formando ou entidade) de algum dos Centros de Formação Profissional extintos (Cilan / Citex) e presentemente já foi ou é cliente do Modatex? (Marque com um X a resposta correta)

SIM

☐

NÃO

☐

Se respondeu não, o seu questionário termina aqui, uma vez que o objetivo é analisar o impacto da certificação na satisfação dos clientes do Modatex comparativamente aos centros extintos. Obrigado pela participação.

Se respondeu sim, continue a responder por favor às restantes questões do questionário

1 - Relativamente à **IMAGEM INSTITUCIONAL TRANSMITIDA PELO MODATEX COMPARATIVAMENTE À IMAGEM TRANSMITIDA PELOS CENTROS EXTINTOS**, em que medida concorda com as seguintes afirmações? (Registe o seu grau de concordância colocando um X em cada item):

	1	2	3	4	5	6	7
O Modatex demonstra uma maior preocupação em fazer passar uma imagem institucional de credibilidade							
O Modatex através da sua postura institucional revela uma maior referência na área da formação profissional							
No Modatex existe uma maior preocupação de fornecer serviços alicerçados em inovações tecnológicas							

2 - **QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO MODATEX EM COMPARAÇÃO COM OS CENTROS EXTINTOS**

	1	2	3	4	5	6	7
O Modatex demonstra maior preocupação com a qualidade							
Os serviços que são prestados pelo Modatex são de qualidade							
Existe maior qualidade no serviço de atendimento que é efetuado pelos colaboradores do Modatex							
Os diversos tipos de serviços que são							

prestados pelo Modatex são divulgados e comunicados mais eficazmente							
No Modatex existe uma maior preocupação em proporcionar formações com conteúdos ajustados às necessidades dos clientes							
O Modatex propõe um maior leque de serviços diversificados, ajustados às necessidades dos clientes							
No Modatex, a informação que é disponibilizada aos seus diversos públicos, é fidedigna							

3 - PERCEÇÃO QUANTO AO VALOR DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO MODATEX COMPARATIVAMENTE À DOS CENTROS EXTINTOS

	1	2	3	4	5	6	7	NA
Existe um equilíbrio entre a qualidade dos serviços prestados pelo Modatex e os emolumentos cobrados pelos mesmos.								

4 - CAPACIDADE DE ORGANIZAÇÃO NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS DO MODATEX COMPARATIVAMENTE AOS CENTROS EXTINTOS

	1	2	3	4	5	6	7
No Modatex a calendarização das formações que estão estipuladas é cumprida com mais rigor							
Quando me surgem dúvidas acerca de matérias respeitantes a áreas de intervenção do Modatex, as mesmas são-me esclarecidas de forma mais objetiva e atempada							
Por norma o serviço que me é prestado pelo Modatex corresponde melhor ao que foi							

solicitado							
Os serviços que solicito ao Modatex cumprem melhor os prazos que estão previstos para a sua realização							
Recebo informação acerca dos serviços que me estão a ser prestados pelo Modatex ou dos que se encontram pendentes, com maior frequência							

5 - ATENDIMENTO E CAPACIDADE DE RESPOSTA DOS COLABORADORES DO MODATEX COMPARATIVAMENTE AOS COLABORADORES DOS CENTROS EXTINTOS.

	1	2	3	4	5	6	7
O atendimento quando solicitado é efetuado de uma forma mais eficaz pelos colaboradores do Modatex							
Os colaboradores do Modatex demonstram maior vontade em ajudar-me na resolução dos assuntos que se encontram pendentes							
Os colaboradores do Modatex fornecem-me melhores informações acerca do tempo que demora a realização do serviço							

6 - NÍVEL DE CONFIANÇA GERADO PELOS COLABORADORES DO MODATEX COMPARATIVAMENTE AOS CENTROS EXTINTOS

	1	2	3	4	5	6	7
O serviço que me é prestado pelos colaboradores do Modatex transmite-me maior confiança							
O Modatex transmite maior credibilidade ao nível do relacionamento com os diversos públicos/clientes							
Nota-se por parte dos colaboradores do Modatex uma maior preocupação em efetuar							

o atendimento com cortesia							
Os colaboradores do Modatex demonstram melhor domínio dos assuntos em matérias respeitantes do Modatex / Formação							

7 - INTER-RELACIONAMENTO ENTRE OS DIVERSOS PÚBLICOS DO MODATEX COMPARATIVAMENTE AO DOS CENTROS EXTINTOS

	1	2	3	4	5	6	7
No Modatex existe uma maior preocupação de personalizar os serviços oferecidos							
No Modatex procura-se promover um maior ambiente de formação individualizada							
O horário de funcionamento do Modatex é mais adequado e responde melhor às necessidades dos clientes							
Os colaboradores do Modatex procuram responder melhor às minhas necessidades específicas							

8 - RECURSOS MATERIAIS E HUMANOS DISPONIBILIZADOS COMPARATIVAMENTE AO DOS CENTROS EXTINTOS

	1	2	3	4	5	6	7
Os equipamentos disponíveis no Modatex são mais indicados para os serviços prestados							
As instalações do Modatex estão mais adequadas ao tipo de serviço específico que é prestado							
Os meios publicitários utilizados pelo Modatex adequam-se melhor à imagem que se procura transmitir							

Caracterização do inquirido:

9 - Identifique a sua condição enquanto inquirido, colocando uma cruz na opção correspondente:

9.1 - Formando

☐

9.2 - Empresa

☐

9.3 - Outra

☐

10 - Habilitações académicas do respondente:

9º ano

☐

12º ano

☐

Licenciatura

☐

Mestrado

☐

Pós-graduação

☐

Doutoramento

☐

Outro

☐

11 - Idade:

>18 e ≤ 25 anos

☐

>26 e ≤ 35 anos

☐

>36 e ≤ 45 anos

☐

>46 anos

☐

12 - Sexo:

Feminino ☐

Masculino ☐

13 - Identifique em qual das localidades é cliente do Modatex:

Sede - Porto ☐

Polo da Vila das Aves ☐

Polo de Barcelos ☐

Delegação da Covilhã ☐

Dado que concluiu o preenchimento deste questionário, reitero uma vez mais os meus agradecimentos pela sua colaboração e empenho, sem os quais não seria possível realizar este estudo científico.

Anexo 2

Questionário aos Colaboradores externos

Questionário aos Colaboradores externos

1 - Foi colaborador externo (enquanto formador) de algum dos Centros de Formação Profissional extintos (Cilan / Citex) e presentemente é colaborador externo do Modatex?

SIM

NÃO

Se respondeu não, o seu questionário termina aqui, uma vez que o objetivo é analisar o impacto da certificação na satisfação dos colaboradores externos do Modatex comparativamente aos centros extintos. Obrigado pela participação.

Se respondeu sim, continue a responder por favor às restantes questões do questionário

1 - Na sua opinião, quais as razões que levaram o Modatex a adotar e implementar o Sistema de Gestão da Qualidade pela Norma a ISO 9001:2008?

	1	2	3	4	5	6	7
Cumprimento dos requisitos / expectativas dos clientes							
Ferramenta de Marketing/Publicidade							
Melhoria da qualidade dos serviços							
Melhoria dos procedimentos de trabalho							
Melhoria das práticas de gestão da qualidade							
Organização culta / disciplinada							

2 - Considerando toda a sua experiência de trabalho no Modatex, comparando com a anterior experiência de trabalho no centro extinto do qual era colaborador, em que medida concorda com as seguintes afirmações?

2.1 - SATISFAÇÃO GLOBAL DOS COLABORADORES EXTERNOS COM O MODATEX COMPARATIVAMENTE COM A DOS CENTROS EXTINTOS:

	1	2	3	4	5	6	7
O Modatex transparece melhor imagem							
O Modatex tem melhor desempenho global							
O Modatex tem um papel mais ativo na sociedade em geral							
O nível de envolvimento dos colaboradores externos (formadores) é maior no Modatex							
Os mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores internos e externos são mais eficazes no Modatex							

2.2 - SATISFAÇÃO COM A GESTÃO DO MODATEX, COMPARATIVAMENTE COM A DOS CENTROS EXTINTOS

	1	2	3	4	5	6	7
A capacidade do executivo do Modatex para conduzir o Centro é maior							
A capacidade do executivo do Modatex para comunicar com os colaboradores externos é maior							
O Sistema de avaliação de colaboradores externos em vigor no Modatex é melhor							
A Postura do Modatex face à mudança e à modernização é melhor							

2.3 - SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE TRABALHO DO MODATEX, COMPARATIVAMENTE COM A DOS CENTROS EXTINTOS

	1	2	3	4	5	6	7
O ambiente de trabalho no Modatex é melhor							
O modo como o Modatex lida com os conflitos, reclamações ou problemas pessoais é mais adequado							
No Modatex verifica-se maior igualdade de oportunidades nos processos de formação							
No Modatex, verifica-se maior igualdade de tratamento							

2.4 - SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE HIGIENE, SEGURANÇA, EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS DO MODATEX, COMPARATIVAMENTE COM A DOS CENTROS EXTINTOS.

	1	2	3	4	5	6	7
Verifica-se maior disponibilidade de equipamentos informáticos							
Verifica-se maior disponibilidade de equipamento de comunicação (e-mail, telefone, fax, entre outros)							
Verificam-se melhores condições de segurança							

4 - BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NO MODATEX:

	1	2	3	4	5	6	7
Maior satisfação dos clientes							
Melhoria da imagem							
Maior e melhor Publicidade / Marketing							
Melhoria na definição e uniformização dos procedimentos de trabalho							
Melhoria nos serviços prestados							
Melhoria nas relações internas da organização							
Melhoria ao nível da gestão							
Maior capacidade para atrair novos clientes							
Aumento da satisfação dos colaboradores externos							
Diminuição das reclamações dos clientes							
O Sistema de Gestão da Qualidade reduziu a burocracia							
O Modatex é um Centro reconhecido por ter a Certificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade							

Caracterização do inquirido:

5 - Identifique em qual das localidades é colaborador externo do Modatex:

- Sede - Porto ☐
- Polo da Vila das Aves ☐
- Polo de Barcelos ☐
- Delegação da Covilhã ☐

6 - Idade:

>18 e ≤ 25 anos ☐

>26 e ≤ 35 anos ☐

>36 e ≤ 45 anos ☐

>46 anos ☐

7 - Sexo:

Feminino ☐

Masculino ☐

8 - Habilitações Académicas

9º ano ☐

12º ano ☐

Licenciatura ☐

Mestrado ☐

Pós-graduação ☐

Doutoramento ☐

Outro Qual? _____.

Dado que concluiu o preenchimento deste questionário, reitero uma vez mais os meus agradecimentos pela sua colaboração e empenho, sem os quais não seria possível realizar este estudo científico.

Anexo 3

Questionário aos Colaboradores internos

Questionário aos Colaboradores internos

1 - Na sua opinião, quais as razões que levaram o Modatex a adotar e implementar o Sistema de Gestão da Qualidade pela Norma a ISO 9001:2008?

	1	2	3	4	5	6	7
Cumprimento dos requisitos / expectativas dos clientes							
Ferramenta de Marketing/Publicidade							
Melhoria da qualidade dos serviços							
Melhoria dos procedimentos de trabalho							
Melhoria das práticas de gestão da qualidade							
Organização culta / disciplinada							

2 - Considerando toda a sua experiência de trabalho no Modatex, comparando com a anterior experiência de trabalho no centro extinto do qual era colaborador, em que medida concorda com as seguintes afirmações:

2.1 - **SATISFAÇÃO GLOBAL DOS COLABORADORES COM O MODATEX COMPARATIVAMENTE COM A DOS CENTROS EXTINTOS.**

	1	2	3	4	5	6	7
O Modatex transparece melhor imagem							
O Modatex tem melhor desempenho global							
O Modatex tem um papel mais ativo na sociedade em geral							
O nível de envolvimento dos colaboradores internos é maior no Modatex							
O envolvimento dos colaboradores internos nos processos de tomada de decisão e atividades de melhoria é maior							

Os mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores internos e chefias são mais efetivos no Modatex							
---	--	--	--	--	--	--	--

2.2 - SATISFAÇÃO COM A GESTÃO DO MODATEX, COMPARATIVAMENTE COM A DOS CENTROS EXTINTOS

	1	2	3	4	5	6	7
A capacidade do executivo do Modatex para conduzir o Centro é maior							
A capacidade do executivo do Modatex para comunicar com os colaboradores internos é maior							
O Sistema de avaliação de colaboradores internos em vigor no Modatex é melhor e mais justo							
A forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados e divulgados é mais adequada							
A postura do Modatex face à mudança e à modernização é melhor							

2.3 - SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE TRABALHO DO MODATEX, COMPARATIVAMENTE COM A DOS CENTROS EXTINTOS

	1	2	3	4	5	6	7
O ambiente de trabalho no Modatex é melhor							
O modo como o Modatex lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais é mais adequado							
O horário de trabalho no Modatex é mais adequado							
A possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais aumentou							

No Modatex verifica-se maior igualdade de oportunidades nos processos de formação							
No Modatex, verifica-se maior igualdade de tratamento							

2.4 - SATISFAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA NO MODATEX, COMPARATIVAMENTE COM A DOS CENTROS EXTINTOS

	1	2	3	4	5	6	7
A política de gestão de recursos humanos existente é mais adequada							
As oportunidades para desenvolver novas competências aumentaram							
As oportunidades para a realização de ações de formação aumentaram							

2.5 - SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE HIGIENE, SEGURANÇA, EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS DO MODATEX, COMPARATIVAMENTE COM A DOS CENTROS EXTINTOS.

	1	2	3	4	5	6	7
Verifica-se maior disponibilidade de equipamentos informáticos							
Verifica-se maior disponibilidade de equipamento de comunicação (e-mail, telefone, fax, entre outros)							
Verificam-se melhores condições de higiene							
Verificam-se melhores condições de segurança							
Os serviços de refeitório e bar melhoraram							

2.6 - SATISFAÇÃO COM AS MELHORIAS NO SERVIÇO NO MODATEX, COM A IMPLEMENTAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.

	1	2	3	4	5	6	7
Verificam-se melhorias introduzidas no seu serviço							
Verificam-se melhorias ao nível do seu desempenho profissional							

3 - BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NO MODATEX:

	1	2	3	4	5	6	7
Melhoria da relação com os clientes e sua satisfação							
Melhoria nos serviços prestados							
Melhoria da relação com os fornecedores							
Diminuição da incidência de serviços não conformes							
Aumento da satisfação, motivação e produtividade dos colaboradores internos							
Melhoria nas relações internas da organização							
Melhoria na definição e uniformização dos procedimentos de trabalho							
Melhoria na definição das responsabilidades e funções dos colaboradores internos							
O Sistema de Gestão da Qualidade reduziu a burocracia							
Aumento do conhecimento da gestão da qualidade							
Maior capacidade para atrair novos clientes							
Aumento do volume de formação e prestação de serviços							

É uma mais valia para o Modatex ter um Sistema de Gestão da Qualidade implementado e Certificado							
O Modatex é um Centro reconhecido por ter a Certificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade							

Caracterização do inquirido:

4 - Identifique em **qual das localidades** é colaborador interno do Modatex:

- Sede - Porto ☐
- Polo da Vila das Aves ☐
- Polo de Barcelos ☐
- Delegação da Covilhã ☐

5 - **Idade:**

- >18 e ≤ 25 anos ☐
- >26 e ≤ 35 anos ☐
- >36 e ≤ 45 anos ☐
- >46 anos ☐

6 - **Sexo:**

- Feminino ☐
- Masculino ☐

7 - Habilitações Académicas

9º ano ☐

12º ano ☐

Licenciatura ☐

Mestrado ☐

Pós-graduação ☐

Doutoramento ☐

Doutoramento ☐

Outro Qual? _____.

Dado que concluiu o preenchimento deste questionário, reitero uma vez mais os meus agradecimentos pela sua colaboração e empenho, sem os quais não seria possível realizar este estudo científico.